

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT*
(KECOCOKAN NILAI-NILAI INDIVIDU DENGAN
NILAI-NILAI ORGANISASI) TERHADAP
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Pada RSI PKU Muhammadiyah Pekalongan)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas diponegoro**

Oleh :

**GUNTUR MAHARDHIKA
NIM. C4A004156**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2006**

ABSTRAKSI

Konsep hubungan *person-organization fit* dengan kinerja karyawan sangat penting karena hal ini berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan suatu organisasi. Kesesuaian nilai organisasi dengan individu merupakan salah satu kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif

Penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan Rumah Sakit Islam (RSI) Muhammadiyah, Pekalongan.

Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) digunakan untuk menguji 6 (enam) hipotesis yang telah dikembangkan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keenam hipotesis diterima. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah *person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil komputasi untuk pengujian model menunjukkan hasil yang dapat diterima dengan menggunakan *goodness of fit* yaitu : GFI (*Goodnes of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*), TLI (*Tucker Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) dan CR (*Critical Ratio*)

Hasil penemuan menyarankan bahwa kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu harus dikembangkan karena hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang pada akhirnya berujung pada peningkatan kinerja karyawan

ABSTRACT

The relation concept of person-organization fit with the employee performance are importance to organization success. Compatibility between organizational values and individuall values represent one of main key to look after and maintains employees commitment in competitive business environment.

This research have been done to analyse the impact of person-organization fit to job satisfaction, organizational commitment and employee performance at Rumah Sakit Islam (RSI) Muhammadiyah, Pekalongan

This Research use Structural Equation Modelling (SEM) to test the six hypothesis which have been developed. The result of this research shows indicate that sixth hypothesis are accepted. That hypothesis are person-organization fit affect positively with job satisfaction, organizational commitment and employee performance, job satisfaction affect positively with organizational commitment and employee performance, organizational commitment affect positively to employees performance.

The acceptable test for significant test model by testing goodness of fit that is : GFI (*Goodnes Of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodnes of Fit Index*), TLI (*Tucker Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) and CR (*Critical Ratio*)

This research result suggests that congruency between organizational values with the individual values have to be developed, because it can improve the job satisfaction, organizational commitment and employee performance.

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawannya. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Tepeci (2001), mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Pernyataan tersebut menerangkan bahwa sebuah perusahaan dapat mengalami pertumbuhan berkelanjutan tergantung pada bagaimana kinerja sumber daya manusianya.

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah menarik, menahan dan mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian antara individu dengan organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumberdaya manusia

(MSDM). Pendapat-pendapat tentang memperkerjakan yang sesuai, pengaruh dari karyawan yang sesuai dengan perusahaan telah dikembangkan dalam banyak literatur (misalkan, Chatman, 1989, 1991; Kristof, 1996).

Penelitian-penelitian tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit) telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi perusahaan (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991).

Person organization Fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996; Netemeyer et al., 1999, Valentine et al., 2002; Vancouver et al., 1994). Pada penelitian tentang seleksi karyawan, P-O fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 1992; Rynes & Gerhart, 1990 pada Sekiguchi, 2004). P-O fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa P-O fit adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991; Kristof, 1996).

Schneider (1987) menawarkan pendekatan kerangka kerja (*framework*) ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) dalam menilai P-O fit, ia berpendapat bahwa individu

dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut. Beberapa bukti empiris mendukung pernyataan ini (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991; O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Vancouver & Smitt, 1991).

Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Lebih lanjut Kristof (1996) mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Di lain pihak, organisasi membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen, keahlian dan kemampuan mereka.

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa P-O fit berhubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan (Kristoff, 1996; Netemeyer et al., 1997). Ketika nilai-nilai individu dan organisasi sama, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja serta akan mengurangi stress kerja karyawan (Mount & Muchinsky, 1978; Silverthorne, 2003).

Person-Organization Fit (P-O fit) juga dihubungkan secara positif dengan komitmen organisasional (Valentine, Godkin & Lucero, 2002; Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991). Komitmen organisasional didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah

loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. (William dan Hazer, 1986; Mowday, 1987). Komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perasaan karyawan akan kesesuaiannya terhadap organisasi (Herdorn *et al.*, 2001).

Bowen *et. al* (1991) berargumentasi bahwa memilih orang-orang yang kepribadian sama dengan nilai organisasi akan menciptakan suatu sikap pekerja yang fleksibel. Di dalam tinjauan ulang *Person-Organization Fit* (P-O Fit), Kristof (1996) membuktikan secara empiris bahwa P-O Fit adalah prediktor kuat kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Boxx, Odom,& Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Chadwell dan O' Reilly (1991) menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa P-O fit berhubungan positif dan kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Barrett, 1995; Tziner, 1987 pada Sekiguchi, 2004). Namun penelitian yang dilakukan oleh Aurthy & Daugherty (2003) yang menguji hubungan *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dengan kepuasan kerja pada karyawan *warehouse* (gudang) di Inggris dan Spanyol dengan menggunakan LISREL 8.3 menemukan hasil yang tidak signifikan antara keduanya terutama untuk dimensi kesesuaian (*fit*) dengan rekan kerja, hal ini terjadi karena interaksi antara karyawan satu dengan lainnya sangat sedikit pada pekerjaan ini.

Penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh Tepeci (2001), mengidentifikasi terjadinya kekurangan bukti empiris yang mendukung hubungan antara nilai individu dengan kinerja karyawan melalui *Person-Organization Fit* (P-O fit) sebagai variabel menengah. Penelitian Tepeci (2001) ini mencoba mencari celah penelitian dengan menggunakan model *individual characteristic* dan *organizational values* pada industri restoran. Walaupun komitmen organisasional dan kepuasan kerja tidak dimasukkan sebagai variabel yang berpengaruh pada *Person-Organization Fit* seperti yang telah disarankan oleh (O'Reilly, 1991; Sheridan, 1992).

Berdasarkan *research gap* diatas, penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji ulang penelitian Chadwell dan O' Reilly (1991) dan penelitian Aurty dan Daugherty (2003) dengan mencoba memasukkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional seperti yang telah disarankan penelitian terdahulu tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit), yaitu Silverthone (2003); Boxx, Odom,& Dunn, (1991); dan Chatman, (1991) bahwa *Person-Organization Fit* (P-O fit) merupakan prediktor kuat dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berangkat dari latar belakang diatas untuk mengetahui kecocokan individu dengan organisasi (*Person-Organization Fit*) serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja karyawan, maka penelitian ini mengambil objek penelitian pada karyawan rumah sakit, dipilihnya Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhammadiyah, Pekalongan sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan oleh rumah sakit yaitu berupa jasa pelayanan medis yang

mendudukan peran sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor yang sangat signifikan. Agar dapat mempertahankan keberadaannya dan mengembangkan pelayanannya maka rumah sakit harus meningkatkan dan menjamin kualitas produk dan jasanya yang hal ini akan terwujud apabila ditunjang dengan kualitas sumber daya yang dimilikinya terutama SDM.

Dalam perjalanan usahanya Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhamadiyah, Pekalongan telah mengimplementasikan sistem *Competency-Based Training*, dan disiplin kerja secara konsisten ditegakkan, serta program-program komprehensif untuk memperkuat komitmen karyawan telah dirancang dan dilaksanakan dalam beberapa tahun ini. Akan tetapi bukti tentang peningkatan kinerja karyawan terhadap rumah sakit ini belum terlihat. Hal ini dapat diketahui dari tingkat kinerja pelayanan medis karyawan yang cenderung menurun. Tabel 1.1 berikut ini menggambarkan tingkat kinerja pelayanan medis yang terjadi pada Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhamadiyah, Pekalongan pada tahun 2003 hingga tahun 2004.

Tabel 1.1
Kinerja Pelayanan Medis yang terjadi pada Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhamadiyah, Pekalongan pada tahun 2003 hingga tahun 2004

No	Indikator	Target	Realisasi	
			2003	2004
1	BOR (%)	< 75 - > 65%	44,87	46,94
2	BTO (x)	45 – 55	53	50
3	LOS (hari)	< 6 - > 4 hari	3,87	3,64
4	TOI (hari)	> 2 - < 3 hari	4,76	4,12
5	NDR (%)	> 2,5 - < 2,7%	2,23	2,08
6	GDR (%)	> 4,5 - < 5,7%	5,73	5,6

Sumber : Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhamadiyah, Pekalongan.

Dari Tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa kinerja rumah sakit secara umum diindikasikan ada penurunan serta tidak dapat mencapai target dalam dua tahun terakhir ini, misalnya dilihat BOR (*Bed Occupancy Rate*) adalah prosentase tempat tidur terisi, target yang seharusnya dicapai adalah $< 75 - > 65\%$, dan realisasinya adalah 44,87% dan 46,94%, sedangkan untuk indikator BTO (*Bed Turnover Rate*) yaitu rasio antara jumlah pasien keluar dan jumlah tempat tidur yang tersedia yaitu mengalami penurunan produktivitas 53 kali pada tahun 2003 dan pada tahun 2004 sebesar 50 kali. Secara keseluruhan indikator pelayanan medis yang terjadi mengalami penurunan dan belum mencapai target yang seharusnya dicapai. Indikator pelayanan medis ini berhubungan erat dengan SDM yang dimiliki oleh rumah sakit sebagai industri jasa yang selalu bertumpu pada kompetensi SDM.

Salah satu faktor terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja rumah sakit, maka rumah sakit tidak hanya memperhatikan kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*person-job fit*) tetapi perlu mempertimbangkan pula kecocokan antara nilai individu dengan organisasi (*person-organization fit*) karena hal ini akan berimplikasi pada meningkatnya komitmen dan *outcomes* individu sehingga akan berujung pada keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi rumah sakit.

Nilai-nilai yang berkembang dalam Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhammadiyah seperti nilai profesionalisme (kompetensi, orientasi pada hasil dan tujuan), nilai islami (perwujudan dari iman sebagai amal shaleh kepada ALLAH SWT dan menjadikan bekerja sebagai sarana ibadah), dan nilai sosial (Pelayanan

kesehatan yang Islami, profesional dan bermutu dengan tetap peduli pada kaum dhu'afa.) mendudukan karyawan agar sesuai dengani nilai-nilai individunya. Kompatibilitas nilai tersebut penting dan berujung pada kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* yang telah dikemukakan peneliti-peneliti di atas mengenai hubungan antara *Person-Organization Fit* (P-O fit), komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta fenomena-fenomena yang terjadi pada Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhammadiyah, Pekalongan maka dirasa perlu untuk melakukan penelitian khusus guna mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas mengenai ketidak konsistenan hasil penelitian *Person-Organization Fit* (P-O fit) dan fenomena yang terjadi pada Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhammadiyah, Pekalongan, maka penelitian ini mencoba mengkonfirmasi dan menguji ulang penelitian Chadwell dan O' Reilly (1991) dan penelitian Aurty dan Daugherty (2003) karena tidak terdapat kekonsistenan hasil penelitian *Person-Organization Fit* (P-O fit) dengan mencoba memasukkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional seperti yang telah disarankan penelitian terdahulu tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit), yaitu Silverthone (2003); Boxx, Odom,& Dunn, (1991); dan Chatman, (1991) bahwa *Person-Organization Fit* (P-O fit) merupakan prediktor kuat dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari masalah penelitian tersebut maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap komitmen organisasional ?
3. Bagaimana pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap kinerja karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel komitmen organisasional ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian yang sudah pernah dilakukan dengan tujuan untuk memecahkan permasalahan yang didapatkan dari *research gap* dan *research problem* yang terjadi di perusahaan, antara lain yaitu :

1. Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap komitmen organisasional.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap kinerja karyawan.

4. Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Memberikan bukti empiris pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit), kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi perusahaan serta merekomendasi tentang pentingnya implementasi *Person-Organization Fit* (P-O fit) guna meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi para peneliti, penelitian memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian empirik dibidang perilaku organisasi terutama yang berkaitan dengan implementasi *Person-Organization Fit* (P-O fit) di Indonesia.
4. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah *Person-Organization Fit* (P-O fit) yang dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawannya. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia. Akan tetapi disisi lain fenomena yang sering terjadi adalah manakala kinerja perusahaan telah baik dapat rusak baik secara langsung maupun tidak langsung oleh berbagai perilaku karyawan.

Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian (*congruency*) antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumberdaya manusia (MSDM). Pendapat-pendapat tentang memperkerjakan yang sesuai (*fit*), pengaruh dari karyawan yang sesuai dengan perusahaan telah dikembangkan dalam banyak literatur (misalkan, Chatman, 1989, 1991; Kristof, 1996).

Premis mendasar dalam kecocokan (*fit*) adalah komponen-komponen individu akan bekerja lebih sukses ketika sesuai dengan komponen lainnya yang memperkuat dan mendukung tujuan, kebutuhan dan permintaannya. Penelitian-penelitian

mengenai *Person-Organization Fit* (P-O fit) telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian (*fit*), mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen terhadap perusahaan dan meningkatkan *outcomes* individu sehingga akan berimplikasi pada keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi perusahaan (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991).

Berikut ini adalah tinjauan pustaka yang mendukung penelitian *Person-Organization Fit* (P-O fit) bagi kegiatan operasional perusahaan. Tinjauan pustaka ini menguji konsep dan juga pengembangan bukti empiris dalam *Person-Organization Fit* (P-O fit), kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Person-Organization Fit* (P-O fit)

Person organization Fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996; Netemeyer et al., 1999; Vancouver et al., 1994). Pada penelitian tentang seleksi karyawan, P-O fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 1992). P-O fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider, Goldstein, & Smith, 1995).

Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Kristof (1996) dan Sekiguchi (2004) berpendapat bahwa

pendekatan *person-job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, mereka berpendapat bahwa efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas. Pendekatan *Person organization Fit* (P-O fit) dapat mendukung hal ini.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut. Beberapa bukti empiris mendukung pernyataan ini (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991; O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Vancouver & Smitt, 1991).

Perilaku individu adalah sebuah fungsi dari atribut-atribut personal dan situasional yang saling berinteraksi, perspektif interaksi ini meningkatkan pemahaman terhadap sikap karyawan dan tujuan mereka dalam organisasi, karena interaksi individu dengan organisasi secara bersama-sama akan mempengaruhi perilaku.

Berdasarkan dari pengertian *Person-Organization Fit* (P-O Fit) tersebut, maka para peneliti menggunakan kesesuaian nilai-nilai sebagai operasional dari *P-O Fit* karena (1) nilai-nilai adalah fundamental dan mempertahankan karakteristik dari individual dan organisasi (Chatman, 1991) dan (2) nilai-nilai meramalkan sejumlah *outcomes* individu yang meliputi kepuasan dan perilaku yang bertujuan (Meglino et al., 1992).

Menurut Kristof (1996), *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dapat diartikan dalam empat konsep yaitu :

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi (Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Posner, 1992 pada Sekiguchi, 2004).
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja (Sekiguchi, 2004; Vancouver, Vancouver-Schmitt, 1991).
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1994)
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991).

Sedangkan menurut Autry & Daugherty (2003) dimensionalitas dari *Person-Organization Fit* (P-O Fit) adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja, dan kesesuaian dengan supervisor), berikut ini Tabel 2.1 tentang dimensi *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dari Autry & Daugherty (2003).

Tabel 2.1
Dimensi-Dimensi *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dari Aury & Daugherty (2003).

	Elemen –Elemen Organisasi		
Komponen Sikap Individual	Kebijakan dan Prosedur Perusahaan	Supervisor atau Manager	Rekan Kerja
Cognition	Kesesuaian Cognitive Perusahaan	Kesesuaian Cognitive Supervisor	Kesesuaian Cognitive rekan kerja
Affect	Kesesuaian Affective Perusahaan	Kesesuaian Affective Supervisor	Kesesuaian Affective rekan kerja

Sumber : Aury, C. W., and Daugherty P. J., 2003. Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response. *Journal Of Bussines Logistics*, Vol. 24, No.1. pp. 171-197

2.1.2 Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Davis dan Newton (1996), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Individu yang bergabung dengan organisasi akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat yang membentuk harapan kerja (Tett & Meyer, 1993). Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamik.

Smith *et al.*, (1995), menyatakan ada tiga aspek utama dimana akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu: (1) Individu : dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya. (2) Pekerjaan : dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), rekan sekerja, gaji, dan kesempatan promosi serta pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain. (3) Organisasional: dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kepemimpinan.

2.1.3 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional menurut William dan Hazer (1986) didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam dari diri seorang individu dalam organisasi tertentu. (Wayne, 1997)

Meyer dan Allen, (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

1. Affective Organizational Commitment (AOC)

Affective Organizational commitment adalah suatu pendekatan emosional dari

individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi. (Meyer *et al.*, 1989).

2. *Continuance Organizational Commitment (COC)*

Continuance Organizational Commitment adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi (Bishop, 2000).

3. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

Normative Organizational Commitment adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Komitmen organisasional merupakan hubungan kekuatan relatif yang luas antara individu dengan organisasi, yang karakteristiknya (Mowday *et al.*, 1987) pada meliputi;

1. Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas tujuan nilai-nilai organisasi,
2. Kesiediaan untuk berusaha yang sebesar - besarnya untuk organisasi, dan
3. Adanya keinginan yang pasti untuk mengetahui keikutsertaan dalam organisasi.

Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Komitmen karyawan terhadap organisasi sebagaimana dikemukakan dalam penelitian terdahulu (Mowday, 1979) adalah refleksi kekuatan, keterlibatan dan kesediaan karyawan terhadap organisasi (Babakus *et al.*, 1996). Apabila komitmen organisasi karyawan tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja; sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah (*turnover*) (Mackenzie, 1998). Oleh karena itu bahwa kinerja dan *turnover* merupakan *consequence* dari komitmen organisasi (Hackett, 1994).

2.1.4 Kinerja Karyawan

Russel (1993) mengartikan kinerja sebagai *record of comes produced on a spesified job function or activiting during a specified time period* (catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu). Ia mengemukakan ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Seymour (1991) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan tugas yang diukur. Sedangkan Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. *Job performance* (kinerja), diartikan sebagai tingkatan dari pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para individual (Shore, *et al.*, 1990). Dari pengertian-pengertian kinerja diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja karyawan yang

dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Variabel *employee outcomes* yang berupa kinerja karyawan menurut beberapa penelitian diartikan sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan menjalankan peran sesuai dengan tanggungjawab secara efektif (Bateman & Organ, 1993; Tepeci, 2001, Miller, 2001; Bishop, 2000). Pengertian lain mengenai kinerja karyawan diungkapkan oleh Meyer dan Allen (1991), yang memformulasikan kinerja karyawan sebagai derajat atau tingkat kinerja pekerjaan (*job performance*) dan *organizational citizenship behavior*.

Robert, M.Raft dalam Temple (1999) mengungkapkan ada tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ,yaitu

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja.
3. Program *Manajemen by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan perusahaan.
4. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa/mengontrak individu yang berbobot dan berpengalaman. Program pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan sehingga dapat berfungsi dengan efektif.
5. Pergantian kepemimpinan dan program untuk memperbaiki efektifitas manajerial.
6. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektifitas organisasi.

Mc.Kenna dan Beach (1995) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Beberapa hasil penelitian tentang *employee outcomes* menyatakan bahwa *employee outcomes* adalah sebuah variabel dependen akhir yang diindikasikan dengan tiga buah variabel terukur yaitu *job performance* (Miller, 2001; Bishop, 2000; Wayne et al., 1997), Keinginan untuk bertahan (O'Reilly et al., 1991; Chatman, 1991) dan *organizational citizenship behavior* (Bateman & Organ, 1990).

2.1.5 Person Organization Fit (P-O Fit) dengan Kepuasan Kerja

Banyak sumber dari penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan bahwa *Person-Organization Fit* (P-O Fit) memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (Kristoff, 1996; Netemeyer et al., 1997; Chatman, 1991). Menurut Chatman (1991) dalam penelitiannya pada akuntan publik menyimpulkan adanya pengaruh positif antara *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dengan kepuasan kerja. Menurutnya individu yang sesuai dengan organisasi maka puas terhadap pekerjaannya.

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa P-O fit berhubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan (Kristoff, 1996; Netemeyer et al., 1997). Ketika nilai-nilai individu dan organisasi sama, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja serta akan mengurangi stress kerja karyawan (Mount & Muchinsky,

1978 pada O' Reilly et al., 1991). Chadwell dan O' Reilly (1991) menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa P-O fit berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Barrett, 1995; Tziner, 1987 pada Sekiguchi, 2004). Bowen et. al (1991) berargumentasi bahwa memilih orang-orang yang kepribadian sama dengan nilai organisasi akan menciptakan suatu sikap pekerja yang fleksibel. Di dalam tinjauan ulang *fit*, Kristof (1996) membuktikan secara empiris bahwa P-O Fit adalah prediktor kuat kepuasan kerja dan komitmen organisasi luas (Boxx, Odom & Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman& Caldwell, 1991).

Sedangkan Autry & Daugherty (2003) dalam penelitiannya yang menghubungkan P-O Fit dengan kepuasan kerja, dengan menggunakan sampel 667 karyawan bagian *warehouse* di Inggris dan Spanyol, dan metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan software LISREL menyimpulkan terdapat pengaruh yang kuat antara dimensi-dimensi P-O Fit (seperti kesesuaian dengan tujuan perusahaan, dan kesesuaian dengan supervisor) dengan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian di atas menyimpulkan bahwa *Person-Organization Fit* (P-O Fit) merupakan determinan yang potensial terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ = *Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.*

2.1.6 Person-Organization Fit (P-O Fit) dengan Komitmen Organisasional

Person-Organization Fit (P-O fit) dihubungkan secara positif dengan komitmen organisasional (Valentine, Godkin & Lucero, 2002; Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991). Komitmen organisasional didefinisikan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. (William dan Hazer, 1986; Mowday, 1987). Komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perasaan karyawan akan kesesuaiannya terhadap organisasi (Herdorn *et al.*, 2001).

Menurut Chatman (1991) dalam penelitiannya dengan sampel akuntan publik membuktikan kompatibilitas antara individu dengan organisasi, menyebabkan komitmen karyawan terhadap organisasi terjaga serta berkeinginan tetap melanjutkan aktivitas bersama dengan organisasi. Pendapat lain mengatakan bahwa para individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen (Meglino *et al.*, 1989)

Lebih lanjut Kristof (1996) secara empiris membuktikan pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Schneider

et al., (1995) menjelaskan bahwa para individu dengan derajat P-O Fit yang tinggi akan memberikan ide-ide baru dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Chaw et al., (2000) menyatakan bahwa kesesuaian yang dekat antara individu yang dipilih dengan budaya organisasi maka akan semakin tinggi komitmen organisasional, kepuasan kerja dan kecenderungan untuk bertahan.

Dari beberapa uraian dan penelitian terdahulu di atas dapat maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ = *Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional*

2.1.7 Person-Organization Fit dengan Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person Organization Fit* dengan kinerja yang merupakan *employee outcomes* (Tepeci, 2001; Miller, 2001; Bishop, 2000; Wayne *et. al.*, 1997)

Scheineder (1988) mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada di organisasi dikarenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya. Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan komitmen serta meningkatkan kinerja. Hasil dari beberapa penelitian dengan memakai kesamaan nilai yang dirasakan (*congruency*) dengan budaya organisasi yang dirasakan sangat jelas mengindikasikan bahwa

kesamaan yang dirasakan berhubungan positif dengan *outcomes affective* seperti kepuasan, komitmen dan keterlibatan (Cable & Judge, 1996; Chaw *et al.*, 1994).

Penelitian Kristof (1996) secara empiris membuktikan adanya pengaruh positif *Person Organization Fit* dengan komitmen organisasional, sedangkan Sheridan (1992) menyimpulkan bahwa *Person-Organization Fit* (P-O Fit) akan meningkatkan koordinasi, komunikasi dan *sense of belonging*.

Chaw *et al.*, (2000) menghipotesiskan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara individu dengan *Person Organization Fit* (P-O Fit) akan semakin tinggi komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kecenderungan untuk tetap bertahan. Kristof (1996) juga mengemukakan hasil empiris yang mendukung bahwa ada pengaruh positif antara (P-O Fit) dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *extra role behavior*, kinerja dan menurunkan stress dan *turnover*. Pendapat ini didukung oleh Chatman (1991) yang menyimpulkan bahwa *Person Organization Fit* (P-O Fit) merupakan prediktor yang baik bagi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *turnover*.

Oleh karena itu dari beberapa uraian dan penelitian terdahulu di atas dapat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ = *Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan*

2.1.8 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Menurut Vanderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta *bonus equity* yang signifikan kuat.

Penelitian mengenai komitmen dan kepuasan kerja di lingkungan rumah sakit dilakukan oleh Alpander (1990). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel 150 perawat (pekerja paruh waktu). Data diolah dengan menggunakan *pearson correlation*, dan hasil analisis menunjukkan bahwa hampir semua faktor instrinsik (melekat) dari kepuasan kerja (*skill variety, task autonomy, task significant, feedback achievement, recognition, advancement* dan *personal growth*) mempunyai korelasi positif dengan komitmen organisasi.

Pada model lain yang dikemukakan oleh Bateman & Strasser (1984) pada Lum *et al.*, (1998) menyatakan bahwa secara menyeluruh kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu sebab melainkan akibat semakin kuat komitmen organisasional akan semakin tinggi kepuasan kerja, karena komitmen organisasional dapat mengawali proses rasionalisasi terhadap sikap yang konsisten dengan perilaku.

Oleh karena itu dari uraian di atas dapat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ = Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional

2.1.9 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Banyak perdebatan yang muncul mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, sebagian peneliti mengemukakan bahwa hampir tidak ada hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja (Iaffaldano dan Muchinsky, 1985). Akan tetapi sebagian peneliti lain juga berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja (Chruden, 1988).

Pertentangan ini dijawab oleh penelitian yang dilakukan oleh Mackenzie, Podzakoff dan Ahearne (1998) yang membedakan kinerja menjadi *in-role performance* dan *extra role performance*. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi (*antecedent*) adalah *in-role performance* sedangkan kinerja yang dipengaruhi (*consequence*) adalah *extra role performance*, sehingga pendapat-pendapat penelitian terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel.

Tingkat kepuasan kerja karyawan secara umum berhubungan dengan keefektifan pada organisasi. Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang

merasa terpuaskan terhadap pekerjaan, biasanya bekerja lebih keras dan lebih baik dibandingkan karyawan yang mengalami stress dan tidak terpuaskan terhadap pekerjaannya. Kepuasan dan sikap karyawan merupakan hal yang penting dalam menentukan perilaku dan respon terhadap pekerjaannya, dan melalui perilaku ini organisasi yang efektif dapat tercapai.

Dari beberapa uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_5 = *Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan*

2.1.10 Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Berbagai penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Benkoff, 1997). Meskipun demikian ada beberapa pendapat juga yang mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi ini bisa merupakan *consequence* atau *antecedent* dari kinerja. Dalam penelitian Mackenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998) disebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan *consequence* dari *in-role performance*, namun demikian komitmen organisasi juga merupakan *antecedent* dari *extra role performance*.

Dalam beberapa penelitian antara lain Brief dan Motowildo (1986), Murene (1995), O'Reilly dan Chatman (1986) menemukan hubungan positif antara komitmen pada organisasi dengan *extra role performance*. Begitu juga penelitian Mowday et al., (1982) mengatakan bahwa individu yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi, maka individu tersebut akan memberikan sesuatu yang lebih terhadap organisasi,

Mowday et al., (1982) juga mengatakan bahwa adanya hubungan positif dan kuat antara komitmen organisasi dengan kinerja. Banyak sumber dari penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan bahwa komitmen organisasional mengarah pada hubungan dengan berbagai keluaran karyawan (*employee outcomes*) seperti *organizational citizenship behavior* (Bishop & Scott, 1997; Shore & Wayne, 1993 pada Sekiguchi, 2004) dan *Job Performance* (Bishop & Scott; Bishop et al., 1997 pada Sekiguchi, 2004).

Menurut Bishop (2000), dengan menggunakan metode LISREL (*Linear Structural Relations*) untuk menganalisis data dari 380 karyawan industri manufaktur memberikan analisis bahwa kinerja pekerjaan (*job performance*) berhubungan dengan komitmen tim (*team commitment*) dan komitmen organisasional, dan rasa kepemilikan terhadap organisasi (*organizational citizenship behavior*) berkaitan dengan komitmen organisasi.

Salah satu alasan yang menarik mengapa penelitian tentang komitmen organisasi menjadi subyek yang sangat populer dalam 30 tahun terakhir, disebabkan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh pada performance atau kinerja. Antara lain penelitian yang dilakukan oleh Benkoff (1997), survei dilakukan di sepanjang jalan besar di Negara Jerman. Responden yang dipilih adalah 182 karyawan pada 41 kantor cabang bank. Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah dengan *Multiple regression Analysis* dengan batasan 12 variabel kontrol. Penelitian ini memberikan hasil yang sama seperti penelitian yang dilakukan di rumah sakit, yaitu bagaimana komitmen dapat mempengaruhi *outcomes* dalam bentuk kinerja.

Berbagai penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Benkoff, 1997). Meskipun demikian ada beberapa pendapat juga yang mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi ini bisa merupakan *consequence* atau *antecedent* dari kinerja. Dalam penelitian Mackenzie, Podsakoff dan Ahearne (1998) disebutkan bahwa komitmen organisasi merupakan *consequence* dari *in-role performance*, namun demikian komitmen organisasi juga merupakan *antecedent* dari *extra role performance*.

Mathieu & Zajac (1990) menyimpulkan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja, sedangkan Meyer dan Allen (1991) menyimpulkan bahwa komitmen affektif mempunyai pengaruh positif pada kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung bahwa komitmen terhadap organisasi dihubungkan dengan jumlah keluaran karyawan (*employee outcomes*) yang diharapkan. Sebagai contoh menurut beberapa peneliti mendukung bahwa komitmen organisasi berhubungan positif terhadap kinerja pekerjaan (*job performance*) dan negatif terhadap tingkat *turnover* karyawan (Bishop *et al.*, 1997; Mathieu & Zajac, 1990).

Oleh karena itu dari uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆ = *Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan*

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit) telah menghubungkan beberapa variabel sebagai *antecedents* dan *consequence* dari P-O Fit. Seperti penelitian yang dilakukan Silverthorne (2004), ia mencoba menghubungkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai *consequence* dari penerapan *Person-Organization Fit* (P-O fit) dan budaya organisasi, penelitian dilakukan di Taiwan dengan mengambil sampel 120 karyawan. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa penerapan budaya organisasi melalui *Person-Organization Fit* (P-O fit) akan meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian lain tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit) dilakukan oleh Tepeci (2001). Penelitian ini menguji nilai individu dan nilai organisasi sebagai determinan PO-Fit yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan keinginan untuk berpindah.

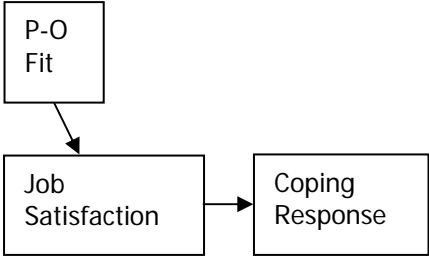
Autry dan Daugherty (2003) yang meneliti *Person-Organization Fit* (P-O fit) di lingkungan pekerja gudang di Inggris dan Spanyol dengan menggunakan teknik analisis SEM, menyimpulkan bahwa kompatibilitas antara nilai-nilai individu dan organisasi meningkatkan kepuasan kerja.

Berikut ini Tabel 2.2 yang menerangkan beberapa penelitian dengan topik *Person organization Fit* sebagai konsep-konsep rujukan pada penelitian ini.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Pengarang	Judul	Latar Belakang	Tujuan	Metode penelitian	Hipotesis & Kesimpulan
1.	Colin Silverthorne	<i>The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan</i> The Leadership and Organization Development Journal Vol. 25 No.7 tahun 2004	Konsep hubungan antara budaya organisasi dan person organization fit atau kesesuaian antara individu dengan organisasi adalah sangat penting untuk kesuksesan suatu organisasi. Saat ini hanya sedikit saja penelitian yang menghubungkan interaksi antara P-O Fit dan Budaya Organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi di lingkungan budaya Non-Barat. Penelitian ini dilakukan di Taiwan dan mengindikasikan bahwa P-O fit adalah elemen kunci dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi seseorang yang diwujudkan dalam Produktifitas dan tingkat turnover.	Untuk mengetahui hubungan antara PO Fit dengan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sampel yang digunakan 120 orang di Taiwan • Metode penelitian yang dipakai adalah regresi (ANOVA, uji F, Uji t) dan korelasi. • Variabel yg dipakai Budaya Organisasi, Person Organization Fit, Komitmen organisasional, dan kepuasan kerja 	<p>H1= Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p> <p>H2=PO-Fit berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.</p> <p>H3= PO-Fit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional</p>

Pengarang	Judul	Latar Belakang	Tujuan	Metode penelitian	Hipotesis dan Kesimpulan
Mustafa Tepeci	<i>The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person-Organization Fit and Individual Outcomes.</i> A Dissertation in Man-Environment Relations The Pennsylvania State University The Graduate School School of Hotel, Restaurant and Recreation Management. 2001	<ul style="list-style-type: none"> Terjadi kekurangan bukti empiris yang mendukung hubungan antara individual values dan organizational culture dan hubungannya dengan employee outcomes melalui Person Organization Fit sebagai variabel penengah. Menguji hubungan P-O Fit pada lingkungan dunia bisnis nyata karena selama ini penelitian mengenai P-O Fit hanya dilakukan di “ruang kelas” dan pada situasi yang keras. Kedua lingkungan tersebut tidak dapat menghasilkan iklim kondusif bagi penerapan P-O Fit. 	<ul style="list-style-type: none"> Riset ini menyelidiki nilai-nilai individu dan budaya organisasi yang berkembang di industri restoran Penelitian ini menguji apakah PO-Fit berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, keinginan untuk berpindah, komitmen organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan SEM (Structural Equation Modelling) dengan software LISREL <pre> graph LR OV[Organizational Values (Culture)] --> POF((Person Organization Fit)) OV --> ES[Employee Satisfaction] IV[Individual Values] --> POF IV --> ES POF --> ES </pre>	<p>H1= Kultur/Nilai Organisasi berpengaruh positif terhadap P-O Fit</p> <p>H2=Nilai-nilai Individu berpengaruh positif terhadap P-O Fit</p> <p>H3= P-O Fit berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan</p> <p>H4= P-O Fit berpengaruh negatif terhadap turnover intent</p> <p>H5= P-O Fit berpengaruh positif terhadap keinginan untuk bertahan</p>

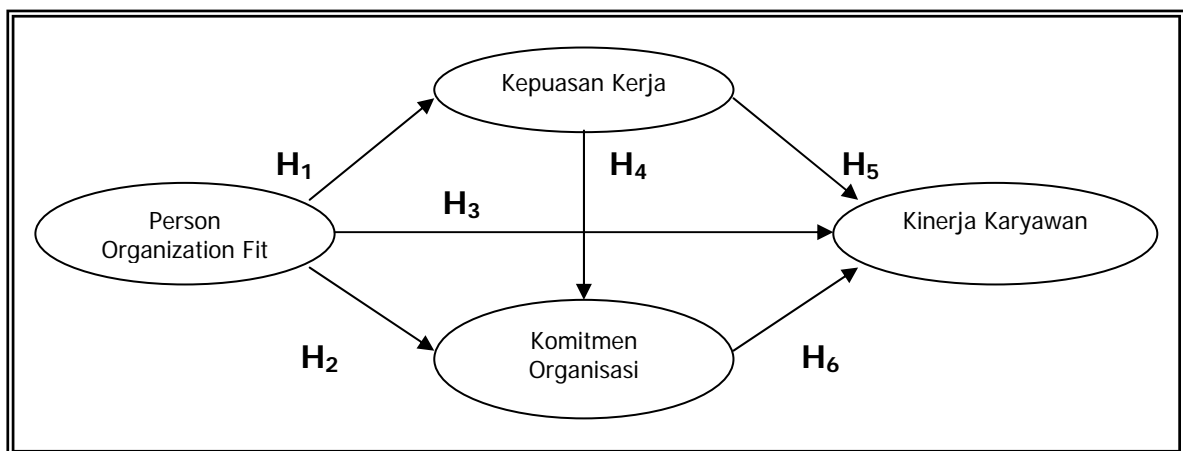
Pengarang	Judul	Latar Belakang	Tujuan	Metode penelitian	Kesimpulan
Chad W. Autry and Patricia J. Daugherty	Warehouse Operations Employees: Linking Person Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response Journal of Business Logistic , Vol. 24, 1, 171-197. 2003	<ul style="list-style-type: none"> Salah satu tantangan terbesar dalam perusahaan warehouse logistic yaitu menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, data dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa terjadi peningkatan turnover, dan hal ini menyebabkan penurunan kinerja organisasi, diidentifikasi bahwa hal ini diakibatkan oleh ketidaksesuaian nilai antara individu dengan organisasi sehingga dalam proses seleksi dan <i>hiring</i> karyawan perusahaan perlu mempertimbangkan P-O Fit 	<ul style="list-style-type: none"> Penelitian ini mencoba meneliti pengaruh person Organization Fit terhadap kepuasan kerja yang terjadi pada pekerja gudang di Inggris dan Spanyol 	<ul style="list-style-type: none"> sampel 667 karyawan bagian <i>warehouse</i> di Inggris dan Spanyol, dan metode analisis yang digunakan adalah SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>) dengan software LISREL 8.3  <pre> graph TD A[P-O Fit] --> B[Job Satisfaction] B --> C[Coping Response] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> menyimpulkan terdapat pengaruh yang kuat antara dimensi-dimensi P-O Fit (seperti kesesuaian dengan tujuan perusahaan, dan kesesuaian dengan supervisor) dengan kepuasan kerja. Dimensi P-O Fit tentang kesesuaian dengan rekan kerja tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Person-Organization Fit (P-O fit) atau kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (*organizational commitment*) dan kepuasan kerja (Kristoff, 1996; Netemeyer et al., 1997; Boxx, Odom & Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman& Caldwell, 1991), dan meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada kinerja perusahaan (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991).

Dari uraian diatas mengenai hubungan antara *Person-Organization Fit* (P-O fit), kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan maka dikembangkan kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada Gambar 2.2

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Netemeyer et al., 1997; Tepeci, 2000; Kristoff, 1996; Boxx, Odom & Dunn, 1991; Silverthone, 2004; O'Reilly, Chatman& Caldwell, 1991.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada pengembangan model kerangka pikir diatas, Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah :

- H₁:** *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.
- H₂:** *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional
- H₃:** *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
- H₄:** Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional
- H₅:** Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan
- H₆:** Komitmen organisasional mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan

2.5 Definisi Operasional Variabel

2.5.1 *Person-Organization Fit (P-O Fit)*

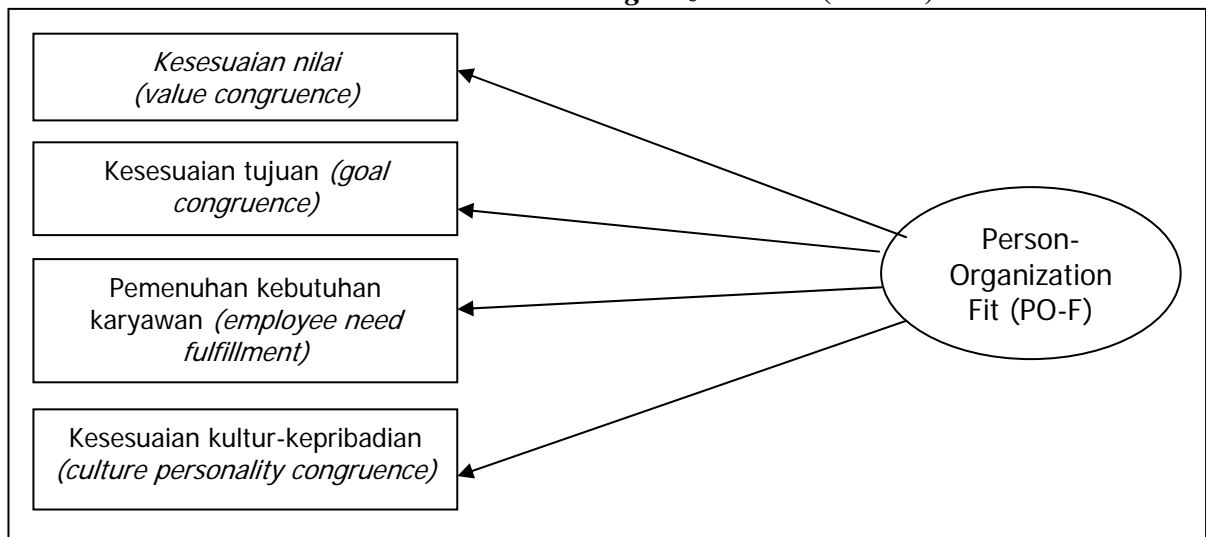
Person organization Fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996; Netemeyer *et al.*, 1999; Vancouver *et al.*, 1994). Dalam peneltian ini variabel *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dibentuk oleh indikator yang ditelti oleh Kristof (1996), Adapun

indikator dari *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dapat diartikan dalam empat konsep yaitu :

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*),
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*)
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*)

Berikut ini Gambar 2.2 yang menerangkan model variabel *Person organization Fit* (P-O fit).

Gambar 2.2
Model Variabel *Person organization Fit* (P-O fit).



Sumber : Kristof, 1996; Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1989, 1991; Sekiguchi, 2004; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1994.

2.5.2 Kepuasan Kerja

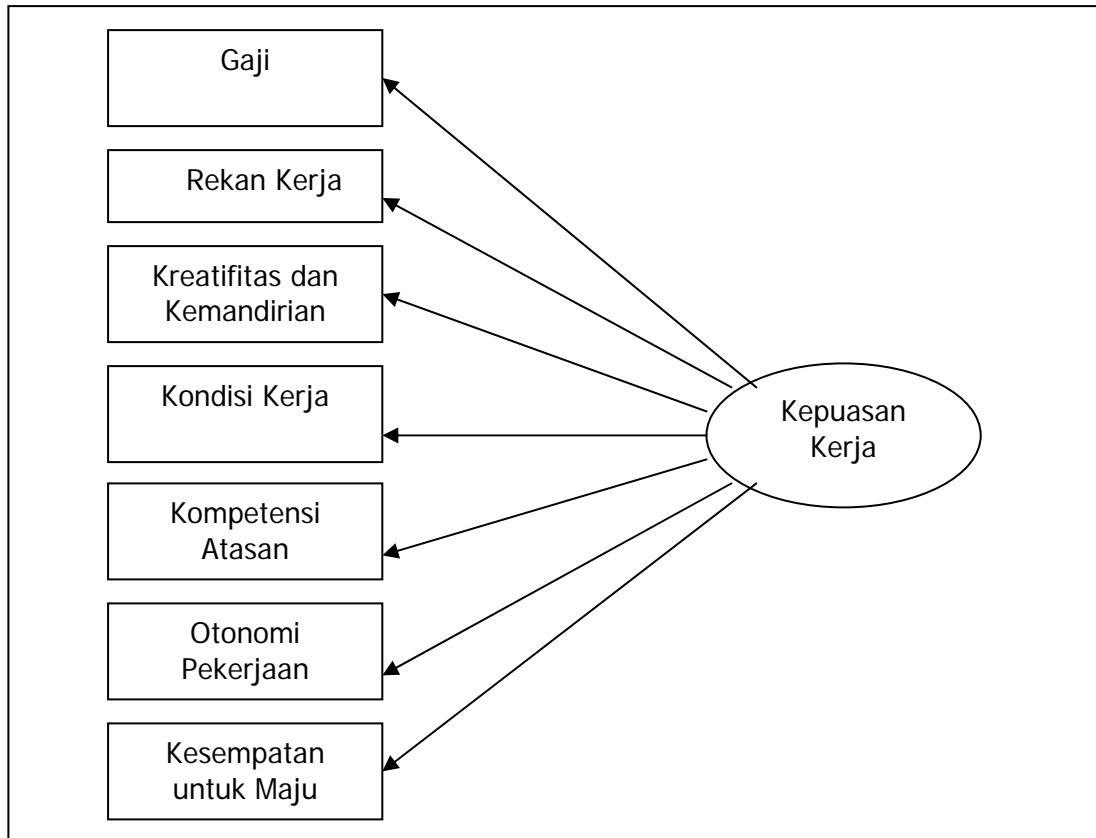
Davis dan Newton (1996), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini kepuasan kerja diartikan sebagai suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan individu bukan keluarga dan menyangkut kondisi masa lalu. Dari definisi tersebut terdapat tiga aspek kepuasan, yaitu:

1. Kepuasan kerja merupakan fungsi dan nilai-nilai apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak untuk diraih,
2. Masing-masing karyawan mempunyai pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting dalam penentuan bentuk dan kepuasan kerja,
3. Persepsi seseorang tentang keadaan sekarang berhubungan dengan nilai-nilai (*values*) yang berarti bagi individu

Didalam penelitian ini Variabel kepuasan kerja diukur dengan indikator yaitu : gaji, rekan kerja, kreatifitas dan kemandirian, kondisi kerja, kompetensi atasan, otonomi pekerjaan, dan kesempatan untuk maju,. Gambar 2.3 dibawah ini akan menerangkan model variabel kepuasan kerja bersama indikator-indikatornya yang dipakai dalam penelitian ini.

Gambar 2.3
Model Variabel Kepuasan Kerja



Sumber : Weiss et. al (1967) dalam Mas'ud (2004)

2.5.3 Komitmen Organisasional

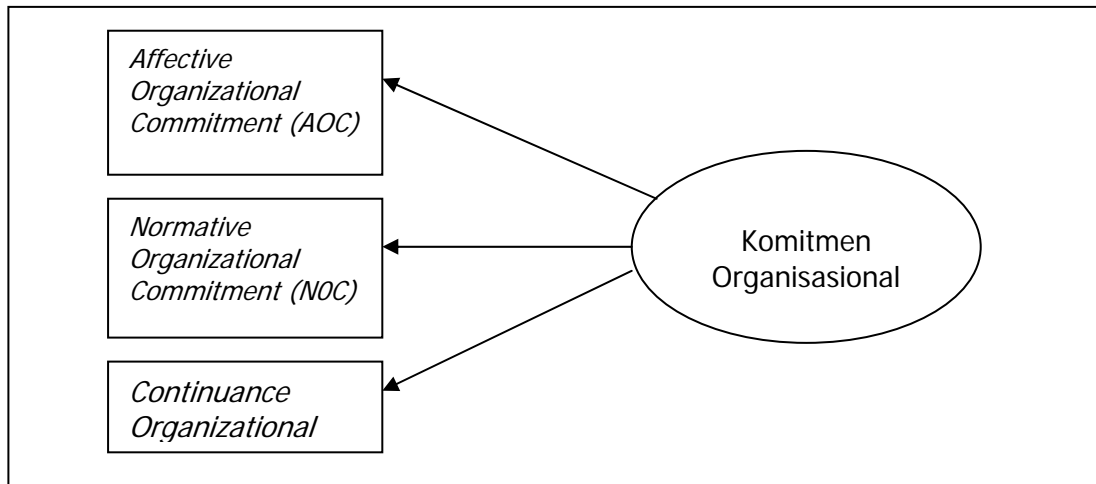
Meyer dan Allen, (1991) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, di dalam penelitian ini variabel komitmen organisasional menggunakan indikator sesuai dengan pengukuran oleh Meyer dan Allen, (1991) yang menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

1. *Affective Organizational Commitment (AOC)*
2. *Normative Organizational Commitment (NOC)*

3. *Continuance Organizational Commitment (COC)*

Gambar 2.4 dibawah ini akan menerangkan model variabel Komitmen Organisasional bersama indikator-indikatornya yang dipakai dalam penelitian ini.

Gambar 2.4
Model Variabel Komitmen Organisasional



Sumber : Meyer & Allen, 1991, Tepeci, 2000; Valentine et al., 2002

2.5.4 Kinerja karyawan

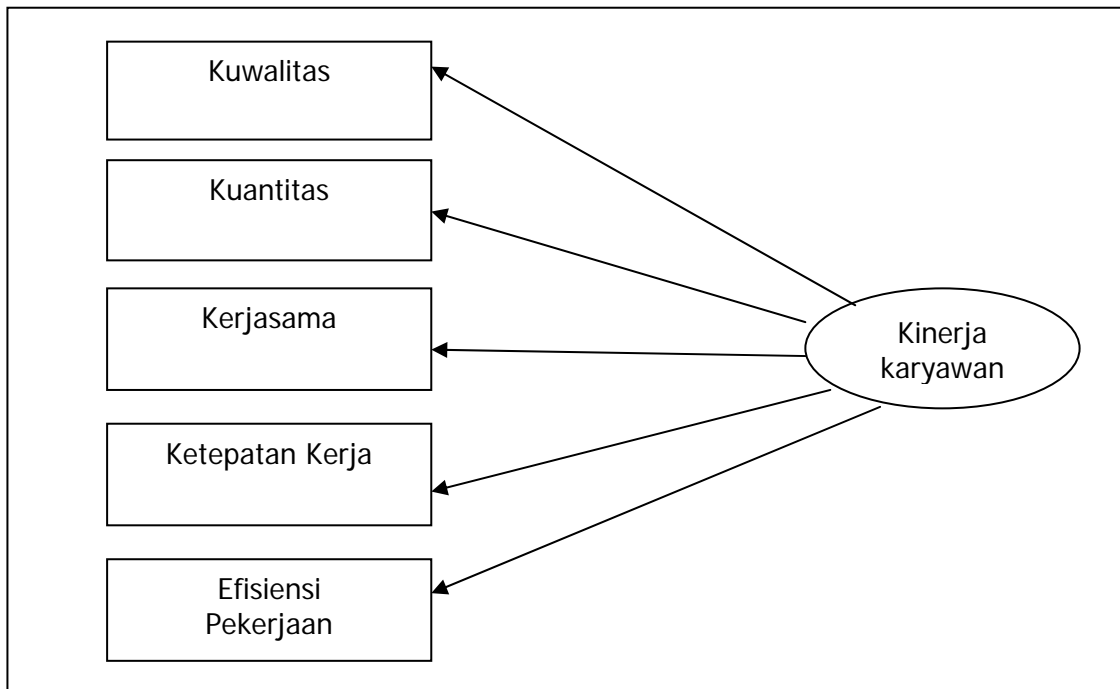
Variabel kinerja karyawan menurut beberapa penelitian diartikan sebagai *Job performance*, diartikan sebagai tingkatan dari pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para individual (Shore, *et al.*, 1990). Dalam penelitian ini kinerja karyawan didefinisikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu. Dalam penelitian ini indikator dari *kinerja karyawan* adalah:

1. Kualitas

2. Kuantitas
3. Kerjasama
4. Efisiensi
5. Ketepatan Pekerjaan

Berikut ini Gambar 2.5 yang menerangkan model variabel kinerja karyawan.

Gambar 2.5
Model Variabel *Kinerja karyawan*



Sumber : Mackenzie, 1998; Benkoff, 1997; Janseen, 2001

2.6 Definisi Operasional Variabel

Berikut ini akan ditampilkan definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
Dependen : Kinerja Karyawan	Catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu.	Indikator yang mengukur kinerja karyawan dilihat dari faktor : 1. kualitas, 2. kuantitas 3. kerjasama antar karyawan. 4. ketepatan kerja 5. efisiensi	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
Intervening : Kepuasan Kerja	Suatu perasaan senang atau emosi positif yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya	Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i> , yang terdiri dari 7 item pertanyaan, yaitu: 1. gaji, 2. rekan kerja, 3. kreatifitas dan kemandirian, 4. kondisi kerja, 5. kompetensi atasan, 6. otonomi pekerjaan 7. kesempatan untuk maju..	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
Komitmen organisasional	Derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi,	1. <i>Affective Organizational Commitment (AOC)</i> , 2. <i>Normative Organizational Commitment (NOC)</i> , 3. <i>Continuance Organizational Commitment (COC)</i> .	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
Independen : <i>Person organization Fit</i> (P-O fit)	Kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. <i>Person organization Fit</i> (P-O fit) diukur dengan instrumen yang	<i>Person-Organization Fit</i> (P-O Fit) diartikan dalam empat konsep yaitu : 1. Kesesuaian nilai (<i>value congruence</i>),	Skala 1 -10 mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

	dikembangkan oleh Kristof (1996).	2. Kesesuaian tujuan (<i>goal congruence</i>) 3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (<i>employee need fulfillment</i>) 4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (<i>culture personality congruence</i>)	
--	-----------------------------------	--	--

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab ini menggambarkan lapangan atau obyek penelitian dan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis suatu model mengenai pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

3.1 Jenis dan Sumber Data

3.1.1 Data Primer

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari obyek yang diamati dan diteliti secara langsung dengan mengadakan pengumpulan data kepada sampel yang telah ditentukan. Data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang telah dibuat dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berisi rangkaian pernyataan-pernyataan sesuai dengan data variabel yang akan diteliti, yaitu *person-organization fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan dengan indikator sebanyak 19 item. Dasar dari metode ini adalah *self report* dari subyeknya. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran, karena subyek dianggap paling tahu dirinya sendiri. Dengan dasar metode ini diharapkan dapat mengenai sasaran karena subyek dianggap paling mengetahui dirinya sendiri.

3.1.2 Data Sekunder

Data ini dapat diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, data dokumen perusahaan yang diperlukan dalam penelitian ini seperti data kinerja pelayanan medis.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper & Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh perawat yang ada di Rumah Sakit Islam PKU Muhammadiyah, Pekalongan yang telah memiliki pengalaman kerja satu tahun atau lebih, yaitu berjumlah 131 orang.

Pertimbangan pemilihan sampel ini adalah bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja satu tahun atau lebih telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap nilai-nilai organisasi. Mengingat jumlah sampel yang relatif sedikit dan untuk memenuhi syarat sampel minimal pada teknik analisis SEM, serta untuk mengantisipasi adanya data yang cacat maka teknik pengambilan sampel adalah metode sensus, yaitu teknik pemilihan sampel dengan menggunakan seluruh elemen populasi.

Menurut Hair et al. (1995), mengenai sampel yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM adalah 100-200 orang responden. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini adalah 131 orang. Jadi, hal ini telah memenuhi syarat

minimal sesuai yang disarankan oleh Hair et al., (1995). Akan tetapi data responden yang diolah sebanyak 122 orang, sisanya yaitu sebanyak 9 orang tidak diikuti dalam pengolahan data karena data cacat dan kurang lengkap. Adapun tingkat respon (*respon rate*) dalam penelitian ini adalah sebesar 93,12 persen.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

Pertanyaan tertutup yaitu dengan mengajukan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10 untuk memperoleh data dan diberi skor atau nilai sebagai berikut :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju/ sangat setuju :

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ukuran skala ini digunakan mengingat responden adalah orang Indonesia yang kurang mengenal penilaian lima atau tujuh angka dan lebih familiar dengan

skala penilaian sepuluh angka seperti pemberian nilai anak sekolah. Pembuatan Skala ini mengacu pada Ladder Scale, Zikmund (1994). Sedangkan pertanyaan terbuka digunakan untuk memperoleh informasi yang tidak didapatkan dari pertanyaan tertutup diatas.

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan dengan menggunakan 15 sampel. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid.

3.2 Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik. Pengukuran metode ini adalah untuk mempermudah proses analisis data.

Dari berbagai macam alat analisis, peneliti menentukan beberapa alat analisis yang sesuai dengan kebutuhan guna pembuktian hubungan hipotesis penelitian. Alat

analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu untuk menguji data yang kedua yaitu untuk menguji model.

1. Uji Data

- a. Uji Normalitas Univariat/Multivariat
- b. Uji *Outliers* Univariat/Multivariat
- c. Pola korelasi / kovarians

2. Uji Model

- a. Goodness of fit
- b. Uji Pengaruh (*regresion weight*)

Selanjutnya untuk menganalisa data, peneliti menggunakan program Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Sebagai sebuah model persamaan struktur AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen, Bacon (1997) pada Ferdinand (2002). Model kasualitas AMOS menjelaskan masalah pengukuran dan struktur dan selanjutnya digunakan untuk menganalisa dan menguji hipotesis. AMOS sesuai bagi bermacam-macam analisis karena kemampuannya untuk: (1) Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari satu set persamaan linier terstruktur, (2) Mengakomodasi model yang didalamnya termasuk variabel laten, (3) Mengakomodasi pengukuran error baik dependen maupun independen (4) Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Hal ini seperti yang diterangkan oleh Arbuckle (1997) dan Bacon (1997) dalam Ferdinand (2002).

Kelebihan SEM adalah dapat menganalisa multivariat secara bersamaan. Sedangkan tujuan penggunaan multivariate adalah untuk memperluas kemampuan dalam menjelaskan penelitian dan efisiensi statistik.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasikan faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel *person-organization fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan saling mempengaruhi.

Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995) pada Ferdinand (2002), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu :

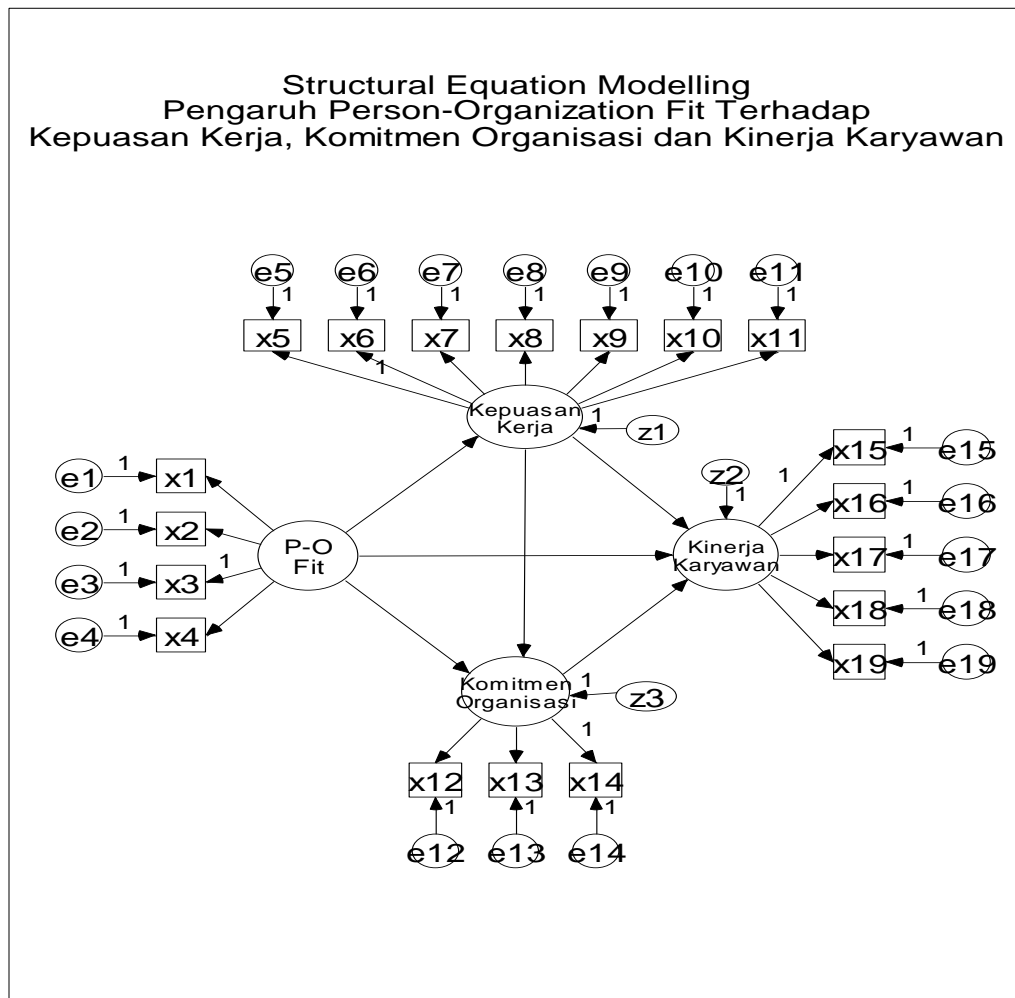
1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construct*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alir dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruksi eksogen dan konstruksi endogen. Konstruksi eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya, tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen. Berikut ini Gambar 3.1 yang menerangkan SEM dari penelitian ini.

Gambar 3.1
Diagram Alur Pengujian SEM



Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan struktural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori / model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari :

- Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

- Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen-komponen structural untuk mengevaluasi hipotesis hubungan kausal, antara *latent variables* pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk, 1987 ; Kline, 1996 ; Loehlin, 1992 ; Long, 1983) pada Ferdinand (2002). Berikut ini Tabel 3.1 yang menjelaskan model pengukuran persamaan struktural pada penelitian ini.

Tabel 3.1
Model Pengukuran Persamaan Struktural

Konsep Exogenus (model pengukuran)	Konsep Endogenus (model pengukuran)
$X1 = \lambda_1 \text{ Person-Organization Fit} + \varepsilon_1$ $X2 = \lambda_2 \text{ Person-Organization Fit} + \varepsilon_2$ $X3 = \lambda_3 \text{ Person-Organization Fit} + \varepsilon_3$ $X4 = \lambda_4 \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_4$ $X5 = \lambda_5 \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_5$ $X6 = \lambda_6 \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_6$ $X7 = \lambda_7 \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_7$ $X8 = \lambda_8 \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_8$ $X9 = \lambda_9 \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_9$ $X10 = \lambda_{10} \text{ Kepuasan Kerja} + \varepsilon_{10}$	$X11 = \lambda_{11} \text{ Komitmen Organisasional} + \varepsilon_{11}$ $X12 = \lambda_{12} \text{ Komitmen Organisasional} + \varepsilon_{12}$ $X13 = \lambda_{13} \text{ Komitmen Organisasional} + \varepsilon_{13}$ $X14 = \lambda_{14} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{14}$ $X15 = \lambda_{15} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{15}$ $X16 = \lambda_{16} \text{ Kinerja Karyawan} + \varepsilon_{16}$
Model Persamaan Struktural	
Kepuasan Kerja $= \gamma_1 \text{ Person-Organization Fit} + z_1$ Komitmen Organisasional $= \gamma_1 \text{ Person-Organization Fit} + z_2$ Kinerja Karyawan $= \beta_1 \text{ Person-Organization Fit} + \beta_2 \text{ Kepuasan Kerja} + \beta_3 \text{ Komitmen Organisasional} + z_3$	

Sumber : dikembangkan untuk tesis, 2006

4. Pemilihan matrik input dan teknik estimasi atas model yang dibangun.

SEM hanya menggunakan matrik Varians / Kovarians atau matriks korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair, dkk (1996) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 – 200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameternya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Menilai problem identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila

setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *Goodness – of - fit*

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran sampel, normalitas dan linearitas, *outliers* dan *multicollinearity* dan *singularity*. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off valuenya* yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak yaitu:

- χ^2 – *Chi-square statistic*

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai *chi-square*nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$ (Hulland et al, 1996) pada Ferdinand (2002).

- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

Merupakan sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar (Baumgarther & Homburg, 1996) pada Ferdinand (2002). Nilai RMSEA menunjukkan nilai *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya

model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model tersebut berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993) pada Ferdinand (2002).

- GFI (*Goodness of Fit Index*)

Merupakan ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*”.

- AGFI (*Adjusted Godness Fit Index*)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1996 ; Hulland et al., 1996) pada Ferdinand (2002).

- CMIN/DF

Adalah *The minimum sample discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*nya. CMIN/DF merupakan statistik *chi-square*, χ^2 dibagi Dfnya sehingga disebut χ^2 – relatif. Nilai χ^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997).

- TLI (*Tucker Lewis Index*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

- CFI (*Comparative Fit Index*)

Rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel 3.2

Tabel 3.2.
Indeks Pengujian Kelayakan Model
(Goodness-of-fit Index)

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut –off value</i>
X2 – <i>Chi-square</i>	Kecil
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber:Ferdinand, 2005.

7. Interpretasi dan Modifikasi model.

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachink dan Fidell, 1997). Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Variance* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistis pada tingkat 5% dan menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *confirmatory factor analysis* dan *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

Pada bagian ini pula akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden penelitian. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data responden dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut. Data deskriptif ini menggambarkan keadaan atau kondisi responden sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Sebanyak 122 Perawat dijadikan responden sesuai dengan syarat tertentu seperti yang telah diuraikan pada Bab III.

4.1 Responden Berdasarkan Pendidikan

Perawat adalah tenaga medis dengan jumlah terbesar dalam suatu rumah sakit yang langsung berhubungan dengan pasien yang dirawat. Tingkat pendidikan ini akan mempengaruhi profesionalisme para perawat dalam menjalankan tugasnya. Pendidikan ini pula akan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan kinerja

(Judge and Bretz, 1994). Secara umum perawat di rumah sakit berpendidikan Diploma III, hal ini dikarenakan sebagian besar sekolah keperawatan merupakan program Diploma III Setingkat Akademi, sedangkan untuk SPK (Sekolah Pendidikan Keperawatan) didominasi oleh perawat yang senior. Berikut ini adalah Tabel 4.1 yang menggambarkan rincian proporsi tingkat pendidikan responden.

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SPK	13	10.65
AKPER	105	86.07
S1 Keperawatan	4	3.28
Total	122	100

Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.2 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karyawan yang memiliki masa kerja lama akan menimbulkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi yang akhirnya berdampak pada kinerja, karyawan yang masa kerjanya panjang akan lebih kecil kemungkinannya untuk berhenti, sehingga semakin panjang masa kerja maka akan dipandang loyal terhadap perusahaan. Tabel 4.2 dibawah ini akan menggambarkan proporsi responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
< 5	69	56.56
6 – 10	39	31.97
> 10	14	11.47
Total	122	100

Sumber : data primer yang diolah (2006).

Sebagian besar responden mempunyai masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun yaitu sebanyak 69 responden dan responden yang paling sedikit adalah yang mempunyai masa kerja > 11 tahun sebesar 11.47 persen atau 14 orang.

4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin mempengaruhi keputusan individu untuk memilih suatu pekerjaan karena hal ini berhubungan dengan adanya kesesuaian antara individu dengan pekerjaan dan organisasi. Pada umumnya perawat dalam rumah sakit didominasi oleh perempuan, meskipun ada juga perawat laki-laki. Hal ini dikarenakan kaum perempuan secara umum bertindak lebih sabar dan telaten dalam menangani pasien.

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	27	22.13
Wanita	95	77.87
Total	122	100

Sumber : data primer yang diolah (2006).

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, maka dapat dilihat bahwa responden terbesar adalah wanita dengan jumlah 95 orang atau 77,87 persen dari total.

4.4 Responden Berdasarkan Usia

Faktor usia merupakan salah satu karakteristik seseorang yang mempengaruhi penilaiannya dalam menentukan tingkat kepuasan kerja dan keinginan untuk berhenti dari perusahaan.

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
20 – 29	78	63.93
30 – 39	30	24.60
> 40	14	11.47
Total	122	100

Sumber : data primer yang diolah (2006).

Dari tabel 4.3 diatas didapatkan hasil yaitu bahwa responden terbesar adalah pada cakupan usia 20 – 29 tahun sebesar 63.93 persen. Cakupan usia tersebut adalah usia dimana manusia sedang berada pada kondisi produktif dalam bekerja.

4.5 Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karyawan yang sudah menikah lebih sedikit atau rendah tingkat absensi dan lebih rendah kemungkinan untuk berganti pekerjaan daripada yang statusnya yang belum menikah. Perkawinan akan membuat tanggungjawab seseorang meningkat, karyawan yang sudah menikah memiliki kebutuhan hidup dan harus dipenuhi untuk mencukupi kebutuhan keluarganya. Dari Tabel 4.5 dibawah ini dapat dilihat bahwa

responden terbesar memiliki status perkawinan yakni sebesar 80.33 persen dengan jumlah 98 orang.

Tabel 4.5
Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase (%)
Kawin	98	80.83
Belum Kawin	24	19.17
Total	120	100

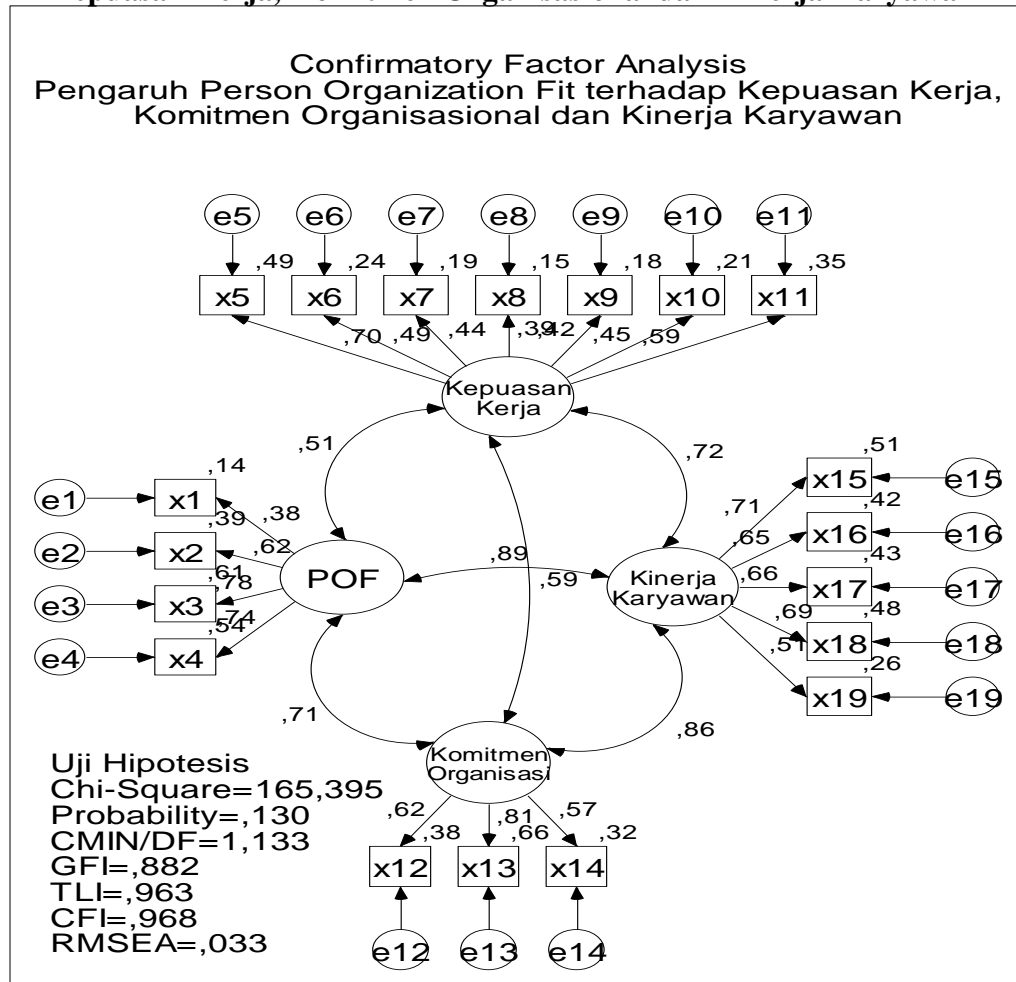
Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.6. Proses dan Hasil Analisa Data

4.6.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi variabel-variabel Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Analisa faktor konfirmatori ini mengkonfirmasikan dimensi yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Maksudnya adalah dimensi tersebut mampu menjelaskan dengan nilai estimasi terbesar terhadap variabelnya dibandingkan dengandimensi lainnya. Hasil dari analisis ini dapat dilihat pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.6. berikut.

Gambar 4.1
**Analisis Faktor Konfirmatori Pengaruh *Person-Organization Fit*,
Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan**



Sumber : data primer yang diolah (2006).

Keterangan :

Kesesuaian nilai (<i>value congruence</i>),	X1
Kesesuaian tujuan (<i>goal congruence</i>)	X2
Pemenuhan kebutuhan karyawan (<i>employee need fulfillment</i>)	X3
Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (<i>culture personality congruence</i>)	X4
Gaji	X5
Rekan kerja	X6
Kreatifitas dan kemandirian,	X7
Kondisi kerja	X8
Kompetensi atasan	X9
Otonomi pekerjaan	X10

Kesempatan untuk maju	X11
<i>Affective Organizational Commitment (AOC)</i>	X12
<i>Normative Organizational Commitment (NOC)</i>	X13
<i>Continuance Organizational Commitment (COC)</i>	X14
Kualitas	X15
Kuantitas	X16
Kerjasama	X17
Ketepatan kerja	X18
Efisiensi	X19

4.6.2 Regression Weight Confirmatory Factor Analysis

Dari hasil analisis di tabel 4.6 dibawah ini dapat dilihat bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi memiliki nilai *loading factor* (koefisien λ) atau *regression weight* atau *standardized estimate* yang signifikan dengan nilai *Critical Ratio* atau C.R. $\geq 2,00$. Dengan demikian semua indikator dapat diterima.

Tabel 4.6
Standardized Regression Weight Confirmatory Factor Analysis
Pengaruh Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

			Estimate	S.E.	C.R.	P
x5	<--	Kepuasan_Kerja	0,701			
x6	<--	Kepuasan_Kerja	0,486	0,208	4,289	0,000
x7	<--	Kepuasan_Kerja	0,439	0,140	4,255	0,000
x8	<--	Kepuasan_Kerja	0,392	0,213	3,504	0,000
x9	<--	Kepuasan_Kerja	0,418	0,154	3,704	0,000
x10	<--	Kepuasan_Kerja	0,453	0,148	3,954	0,000
x11	<--	Kepuasan_Kerja	0,592	0,171	5,215	0,000
x4	<--	POF	0,737			
x3	<--	POF	0,780	0,120	7,534	0,000
x2	<--	POF	0,624	0,149	6,263	0,000
x1	<--	POF	0,377	0,206	3,853	0,000
x15	<--	Kinerja_Karyawan	0,715			
x16	<--	Kinerja_Karyawan	0,650	0,121	6,721	0,000
x17	<--	Kinerja_Karyawan	0,658	0,145	6,829	0,000
x18	<--	Kinerja_Karyawan	0,690	0,102	7,006	0,000
x14	<--	Komitmen_Organisasi	0,566			

x13	<--	Komitmen Organisasi	0,811	0,150	5,784	0,000
x12	<--	Komitmen Organisasi	0,617	0,129	4,975	0,000
x19	<--	Kinerja Karyawan	0,507	0,169	5,187	0,000

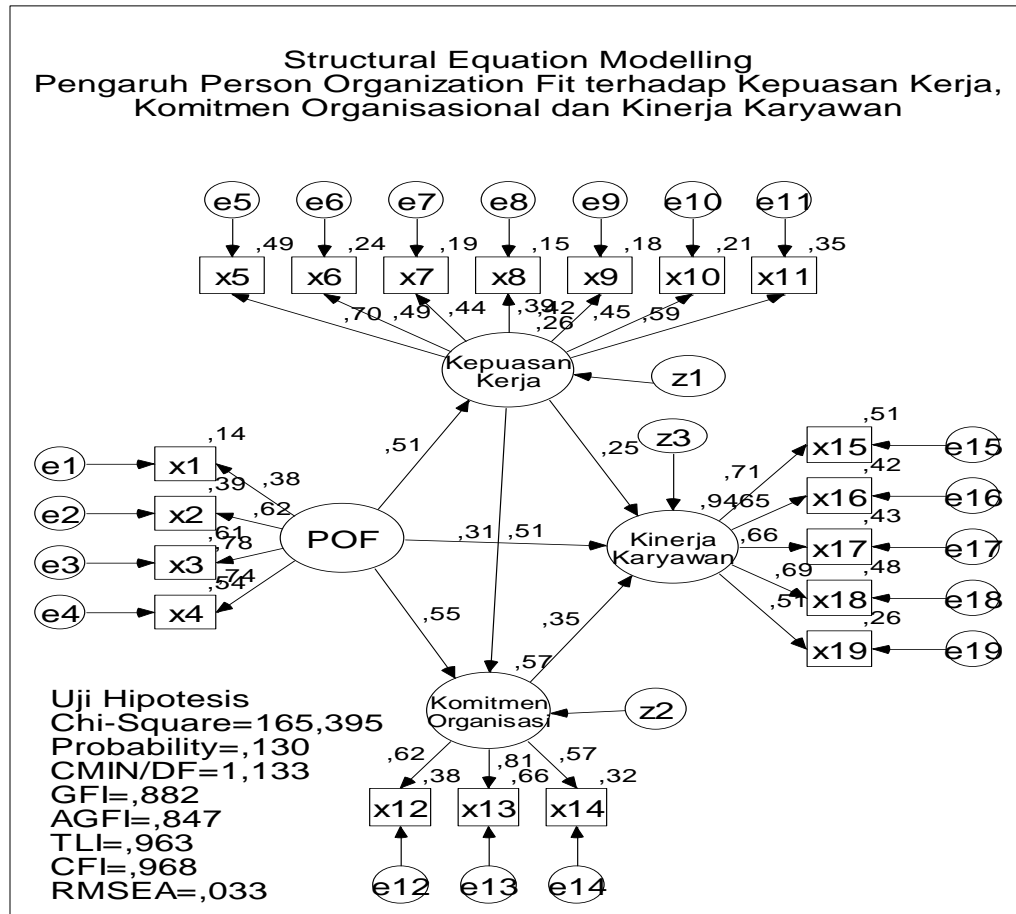
Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.7 Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

4.7.1 Pengaruh *Person-Organization Fit*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dalam model yang *fit* tersebut dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten, sehingga *full model* SEM dapat dianalisis. Hasil pengolahannya dapat dilihat pada gambar 4.2. dan tabel 4.7. berikut.

Gambar 4.2.
Structural Equation Modelling Pengaruh *Person Organization Fit*
terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan



Sumber : data primer yang diolah (2006).

Keterangan :

Kesesuaian nilai (<i>value congruence</i>),	X1
Kesesuaian tujuan (<i>goal congruence</i>)	X2
Pemenuhan kebutuhan karyawan (<i>employee need fulfillment</i>)	X3
Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (<i>culture personality congruence</i>)	X4
Gaji	X5
Rekan kerja	X6
Kreatifitas dan kemandirian,	X7
Kondisi kerja	X8
Kompetensi atasan	X9
Otonomi pekerjaan	X10
Kesempatan untuk maju	X11
<i>Affective Organizational Commitment (AOC)</i>	X12
<i>Normative Organizational Commitment (NOC)</i>	X13
<i>Continuance Organizational Commitment (COC)</i>	X14

Kualitas	X15
Kuantitas	X16
Kerjasama	X17
Ketepatan kerja	X18
Efisiensi	X19

Dari Gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa pengaruh yang paling besar yang membangun konstruk *person-organization fit* adalah X3 (Pemenuhan kebutuhan karyawan / *employee need fulfillment*) dengan nilai estimasi sebesar 0,78. Hal tersebut mampu menjelaskan sebesar 0,78 tentang *person-organization fit* dan selebihnya dijelaskan oleh indikator lain diluar yang diteliti. Indikator - indikator lain juga mampu menjelaskan konstruk *person-organization fit* dengan nilai estimasi seperti yang terlihat di Gambar 4.2.

Indikator yang paling dominan menjelaskan konstruk kepuasan kerja adalah X5 (gaji yang diterima) dengan nilai estimasi sebesar 0,70. Indikator - indikator lain juga mampu menjelaskan konstruk kepuasan kerja dengan nilai estimasi seperti yang terlihat di Gambar 4.2. Selanjutnya untuk konstruk komitmen organisasional, indikator yang paling besar adalah X13 (*Normative Organizational Commitment /NOC*) sebesar 0,81 dan untuk konstruk kinerja karyawan, indikator kualitas kerja (X15) paling dominan mempengaruhi sebesar 0,71. Indikator - indikator juga mampu menjelaskan konstruk kinerja karyawan dengan nilai estimasi yang lebih kecil seperti yang terlihat di Gambar 4.2.

4.7.2 Regression Weight Structural Equation Modelling

Regression Weight Structural Equation Modelling digunakan untuk melihat seberapa besar variabel *person-organization fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan saling berpengaruh terhadap yang lain. Bila dilihat dari Gambar 4.2 di atas maka nilai koefisien pengaruh dari masing-masing variabel tersebut berbeda satu dengan yang lain.

Tabel 4.7.
Standardized Regression Weight Structural Equation Modeling
Pengaruh Person Organization Fit terhadap Kepuasan Kerja,
Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Kepuasan Kerja	<--	PO Fit	0,511	0,143	3,891	0,000
Komitmen Organisasi	<--	PO Fit	0,550	0,220	3,609	0,000
Komitmen Organisasi	<--	Kepuasan Kerja	0,311	0,193	2,142	0,032
Kinerja Karyawan	<--	Kepuasan Kerja	0,255	0,109	2,263	0,024
Kinerja Karyawan	<--	Komitmen Organisasi	0,350	0,112	2,273	0,023
Kinerja Karyawan	<--	PO Fit	0,510	0,150	3,583	0,000
x5	<--	Kepuasan Kerja	0,701			
x6	<--	Kepuasan Kerja	0,486	0,208	4,289	0,000
x7	<--	Kepuasan Kerja	0,439	0,140	4,255	0,000
x8	<--	Kepuasan Kerja	0,392	0,213	3,504	0,000
x9	<--	Kepuasan Kerja	0,418	0,154	3,704	0,000
x10	<--	Kepuasan Kerja	0,453	0,148	3,954	0,000
x4	<--	PO Fit	0,592	0,171	5,215	0,000
x3	<--	PO Fit	0,737			
x2	<--	PO Fit	0,780	0,120	7,534	0,000
x1	<--	PO Fit	0,624	0,149	6,263	0,000
x15	<--	Kinerja Karyawan	0,377	0,206	3,853	0,000
x16	<--	Kinerja Karyawan	0,715			
x17	<--	Kinerja Karyawan	0,650	0,121	6,721	0,000
x18	<--	Kinerja Karyawan	0,658	0,145	6,829	0,000
x19	<--	Kinerja Karyawan	0,690	0,102	7,006	0,000
x14	<--	Komitmen Organisasi	0,566			
x13	<--	Komitmen Organisasi	0,811	0,150	5,784	0,000
x12	<--	Komitmen Organisasi	0,617	0,129	4,975	0,000
x11	<--	Kepuasan Kerja	0,507	0,169	5,187	0,000

Sumber : data primer yang diolah (2006).

Dari Tabel 4.7 di atas dapat dilihat nilai estimasi pengaruh antara *person-organization fit* dengan kepuasan kerja sebesar 0,511 dan nilai estimasi antara *person-organization fit* dengan komitmen organisasional sebesar 0,550, sehingga dapat dikatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional sebesar 0,511 dan 0,550 dan sisanya dijelaskan variabel lain di luar yang diteliti. Sedangkan *person-organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,510. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,255 dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,350.

Gambar 4.2 menunjukkan kelayakan model hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini. Untuk mengetahui bahwa model hipotesis yang dibangun layak untuk digunakan, dengan cara membandingkan antara *Cut-off Value* dengan *Chi-Square*, GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan.

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap *chi-square* model sebesar 165,395 Indeks GFI, AGFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal, seperti dalam Tabel 4.8. berikut.

Tabel 4.8.
Indeks Pengujian Kelayakan
Structural Equation Modeling Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja,
 Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut –off value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² – <i>Chi-square</i>	Kecil	165.395	
<i>Significancy Probability</i>	≥ 0.05	0.130	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.033	Baik
GFI	≥ 0.90	0.882	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.847	Marginal
CMIN/DF	≤ 2.00	1.133	Baik
TLI	≥ 0.95	0.963	Baik
CFI	≥ 0.95	0.968	Baik

Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.8 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas *univariate* dan *multivariate* data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 4.9. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal

Tabel 4.9.
Normalitas Data

Indikator variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x19	2	10	0,042	0,188	0,644	1,451
x12	2	9	-0,425	-1,915	0,513	1,157
x13	2	8	-0,526	-2,372	0,362	0,816
x14	1	10	-0,340	-1,531	-0,041	-0,093
x18	4	8	-0,298	-1,345	-0,004	-0,008
x17	3	10	0,246	1,110	0,716	1,615
x16	4	9	0,007	0,033	-0,442	-0,996

x15	3	9	-0,278	-1,255	-0,200	-0,451
x1	2	9	-0,079	-0,355	-0,399	-0,900
x2	3	9	-0,460	-2,075	0,298	0,672
x3	4	8	-0,236	-1,062	-0,348	-0,784
x4	4	9	-0,199	-0,899	-0,075	-0,169
x11	4	10	0,457	2,061	-0,102	-0,230
x10	4	9	-0,461	-2,080	-0,360	-0,812
x9	5	9	0,472	2,129	-0,599	-1,352
x8	2	10	-0,021	-0,096	-0,152	-0,344
x7	4	10	0,161	0,726	0,092	0,208
x6	1	10	-0,312	-1,407	1,025	2,310
x5	4	10	0,335	1,512	0,807	1,819
Multivariate					9,914	1,938

Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.9 Evaluasi *Outliers*

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995). Adapun *outliers* dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair, *et al*, 1995).

4.9.1 *Univariate Outliers*

Deteksi terhadap adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau yang biasa disebut *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair, *et al*, 1995). Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk

variabel dengan program SPSS 10.00, pada menu *Descriptive Statistics – Summarise*.

Observasi data yang memiliki nilai $z\text{-score} \geq 3,0$ akan dikategorikan sebagai *outliers*.

Hasil pengujian *univariate outliers* pada Tabel 4.10. berikut ini menunjukkan tidak adanya *univariate outliers*.

Tabel 4.10.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X2)	122	-2,96902	1,52503	,0000000	1,0000000
Zscore(X3)	122	-2,27823	2,59798	,0000000	1,0000000
Zscore(X1)	122	-2,50078	2,40880	,0000000	1,0000000
Zscore(X4)	122	-2,85007	1,72504	,0000000	1,0000000
Zscore(X5)	122	-2,57316	1,96240	,0000000	1,0000000
Zscore(X6)	122	-2,21899	2,36943	,0000000	1,0000000
Zscore(X7)	122	-2,10393	2,49606	,0000000	1,0000000
Zscore(X8)	122	-2,51775	2,60168	,0000000	1,0000000
Zscore(X9)	122	-1,21565	2,95035	,0000000	1,0000000
Zscore(X10)	122	-2,54573	2,17432	,0000000	1,0000000
Zscore(X11)	122	-2,17530	2,76979	,0000000	1,0000000
Zscore(X12)	122	-2,73005	2,44333	,0000000	1,0000000
Zscore(X13)	122	-2,81911	1,64726	,0000000	1,0000000
Zscore(X14)	122	-2,31550	2,34949	,0000000	1,0000000
Zscore(X15)	122	-2,85678	2,33221	,0000000	1,0000000
Zscore(X16)	122	-2,53060	2,48130	,0000000	1,0000000
Zscore(X17)	122	-2,75914	2,70792	,0000000	1,0000000
Zscore(X18)	122	-2,06429	2,77701	,0000000	1,0000000
Zscore(X19)	122	-2,45968	2,27328	,0000000	1,0000000
Valid N (listwise)	122				

Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.9.2 Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada *outliers* pada tingkat *univariate*, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah dikombinasikan. Jarak

Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair, *et al*, 1995 ; Norusis, 1994 ; Tabacnick & Fidell, 1996 dalam Ferdinand, 2000). Untuk menghitung *mahalonobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 19 (jumlah variabel) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\lambda^2 (19, 0,001) = 36.2$ (berdasarkan tabel distribusi λ^2).

Jadi data yang memiliki jarak *mahalonobis* lebih besar dari 36.2 adalah *multivariate outliers*. Namun dalam analisis ini *outliers* yang ditemukan tidak akan dihilangkan dari analisis karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak ada alasan khusus dari profil responden yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (Ferdinand, 2000). Data *mahalonobis distance* dapat dilihat dalam lampiran *output*.

4.10 Evaluasi atas *Multicollinearity* dan *Singularity*

Untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolineritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Determinan yang kecil atau mendekati nol mengindikasikan adanya multikolineritas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Tabachnick dan Fidell, 1998 pada Ferdinand, 2000). Pada penelitian ini, nilai determinan dari matrik kovarians sampelnya adalah sebesar 1,0620e+000 dan angka tersebut jauh dari nol. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada

multikolinearitas atau singularitas dalam data ini. Dengan demikian data ini layak digunakan.

4.11 Pengujian terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual mengindikasikan bahwa secara signifikan model yang sudah dimodifikasi tersebut dapat diterima dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ pada taraf signifikansi 1% (Hair, et al, 1995). Sedangkan standard residual yang diolah dengan menggunakan program AMOS dapat dilihat dalam Tabel 4.11. berikut ini. Jadi dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima secara signifikan karena nilai residualnya $\leq \pm 2,58$.

Tabel 4.11.
Standardized Residual Covariances

	x19	x12	x13	x14	x18	x17	x16	x15	x1	x2	x3	x4	x11	x10	x9	x8	x7	x6
x19	0																	
x12	0,445	0																
x13	0,615	-0,24	0															
x14	-0,18	0,412	0,125	0														
x18	-0,41	0,206	-0,12	-0,6	0													
x17	-0,23	0,178	0,72	-0,55	-0,14	0												
x16	-0,33	0,381	0,131	-0,17	-0,97	0,167	0											
x15	-0,08	-0,3	-0,58	-0,16	0,217	0,557	0,548	0										
x1	0,906	1,116	0,071	-0,49	0,07	-1,3	0,415	-0,58	0									
x2	-0,26	0,549	-0,76	-0,61	0,239	-0,23	0,683	-0,13	-0,59	0								
x3	-0,31	0,982	0,279	-0,72	1,095	-0,56	-0,09	-0,18	-0,28	0,095	0							
x4	-0,13	0,316	-0,27	-0,1	0,844	-0,28	-0,18	-0,52	0,968	0,056	-0,14	0						
x11	0,636	-0,88	1,468	1,232	-1,41	0,332	-0,22	-1,64	-0,32	0,026	-0,72	-0,55	0					
x10	0,091	-1,24	-0,45	0,613	-0,46	-0,96	-1,24	-0,03	0,544	-0,78	-0,1	0,661	0,894	0				
x9	1,241	-0,72	0,269	0,576	-0,04	0,691	0,854	1,036	-0,08	0,691	-0,17	-0,08	0,278	0,698	0			
x8	-0,04	-0,55	-0,28	-0,36	-0,74	-0,03	-1,12	0,963	0,147	0,756	0,466	-0,22	-0,65	1,785	1,211	0		
x7	-0,25	-0,2	-1	0,746	-0,31	-0,13	-0,29	0,723	-1,04	-0,25	-1,04	-1,41	-1	-0,87	-1,27	0,267	0	
x6	0,862	-0,49	0,376	0,269	-0,73	0,488	1,307	1,138	1,173	0,588	-0,12	1,125	0,171	0,467	-0,75	0,296	-0,37	0

Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.12 Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

4.12.1 Uji *Reliability*

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et al, 1995) :

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,7$.

Berdasarkan hasil pengukuran reliabilitas data diperoleh nilai reliabilitas data dalam penelitian ini memiliki nilai $\geq 0,7$. Dengan demikian penelitian ini dapat diterima. Hasil perhitungan reliability dapat dilihat di lampiran.

4.12.2 Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$. Rumus yang digunakan adalah (Ferdinand, 2000) :

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- ϵ_j adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Hasil pengukuran *variance extract* dapat diterima karena memenuhi persyaratan yaitu $\geq 0,50$. Sehingga konstruk-konstruk dalam penelitian ini dapat diterima. Secara keseluruhan hasil perhitungan uji reliabilitas dan *variance extract* data penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.12. berikut.

Tabel 4.12.

Hasil Perhitungan *Reliability* dan *Variance Extract*

Variabel	Reliability	Variance Extract
<i>Person Organization Fi</i>	0,715	0.565
Kepuasan Kerja	0,734	0.503
Komitmen Organisasional	0,709	0.513
Kinerja Karyawan	0,780	0.517

Sumber : data primer yang diolah (2006).

4.13 Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan melalui analisis faktor konfirmatori dan *structural equation model*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima, seperti dalam gambar 4.4. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit* : *Chi-square* =165.395; probabilitas = 0.130 ; CMIN/DF = 1.133 ; AGFI = 0.882 ; GFI = 0.847 ; TLI = 0.963 ; CFI = 0.968 dan RMSEA = 0.033, seperti dalam tabel 4.5. Selanjutnya, berdasarkan model *fit* ini akan dilakukan pengujian kepada 7 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti pada Tabel 4.7.

4.13.1 Pengujian Hipotesis 1

H₁: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Person-Organization Fit (P-O Fit) dibentuk oleh indikator-indikator kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) dan Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*). Sementara kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator yang gaji, rekan kerja, kreatifitas dan kemandirian, kondisi kerja, kompetensi atasan, otonomi pekerjaan, dan kesempatan untuk maju.

Parameter estimasi antara *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3,891 atau $C.R \geq \pm 2,00$

dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

4.13.2 Pengujian Hipotesis 2

H₂: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Person-Organization Fit (P-O Fit) dibentuk oleh indikator-indikator kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*). Sementara komitmen organisasional dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi *Affective Organizational Commitment (AOC)*, *Normative Organizational Commitment (NOC)*, *Continuance Organizational Commitment (COC)*.

Parameter estimasi antara *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R = 3.609 atau C.R $\geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 2 dapat diterima.

4.13.3 Pengujian Hipotesis 3

H₃: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Person-Organization Fit (P-O Fit) dibentuk oleh indikator-indikator kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*),

pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) dan Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*). Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh indikator yang meliputi : kualitas, kuantitas, kerjasama antar karyawan dan efisiensi, ketepatan pekerjaan

Parameter estimasi antara *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 3.583$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 3 dapat diterima.

4.13.4 Pengujian Hipotesis 4

H₄: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi gaji, rekan gaji, rekan kerja, kreatifitas dan kemandirian, kondisi kerja, kompetensi atasan, otonomi pekerjaan, dan kesempatan untuk maju. Sedangkan komitmen organisasional dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi: *Affective Organizational Commitment (AOC)*, *Normative Organizational Commitment (NOC)*, *Continuance Organizational Commitment (COC)*.

Parameter estimasi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.142$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 4 dapat diterima.

4.13.5 Pengujian Hipotesis 5

H₅: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi gaji, rekan kerja, kreatifitas dan kemandirian, kondisi kerja, kompetensi atasan, otonomi pekerjaan, dan kesempatan untuk maju. Sementara kinerja karyawan dibentuk oleh indikator yang meliputi : kualitas, kuantitas, kerjasama antar karyawan dan efisiensi, ketepatan pekerjaan.

Parameter estimasi antara Kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2,263$ atau $C.R \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Sehingga hipotesis 5 dapat diterima.

4.13.6 Pengujian Hipotesis 6

H₆: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasional dibentuk oleh indikator-indikator yang meliputi *Affective Organizational Commitment (AOC)*, *Normative Organizational Commitment (NOC)*, *Continuance Organizational Commitment (COC)*. Kinerja karyawan dibentuk oleh indikator yang meliputi : kualitas, kuantitas, kerjasama antar karyawan dan efisiensi, ketepatan pekerjaan.

Parameter estimasi antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $C.R = 2.273$ atau $C.R \geq \pm 2,00$

dengan taraf signifikansi sebesar 0,01 (1%). Dengan demikian hipotesis 6 dapat diterima.

4.14 Analisis Efek Antar Konstruk

Berikut ini akan disampaikan hasil analisis efek terhadap konstruk *person-organization fit*, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Hasil analisis efek terlihat pada Tabel 4.13. di bawah ini.

Tabel 4.13.
Standardized Total Effects – Estimates

	POF	Kepuasan_Kerja	Komitmen_Organisasi	Kinerja_Karyawan
Kepuasan_Kerja	0,511	0.000	0.000	0.000
Komitmen_Organisasi	0,709	0,311	0.000	0.000
Kinerja_Karyawan	0,888	0,364	0,350	0.000
x19	0,450	0,184	0,177	0,507
x12	0,437	0,192	0,617	0.000
x13	0,575	0,252	0,811	0.000
x14	0,401	0,176	0,566	0.000
x18	0,613	0,251	0,241	0,690
x17	0,584	0,239	0,230	0,658
x16	0,577	0,236	0,227	0,650
x15	0,635	0,260	0,250	0,715
x1	0,377	0.000	0.000	0.000
x2	0,624	0.000	0.000	0.000
x3	0,780	0.000	0.000	0.000
x4	0,737	0.000	0.000	0.000
x11	0,303	0,592	0.000	0.000
x10	0,231	0,453	0.000	0.000
x9	0,214	0,418	0.000	0.000
x8	0,200	0,392	0.000	0.000
x7	0,225	0,439	0.000	0.000
x6	0,249	0,486	0.000	0.000
x5	0,358	0,701	0.000	0.000

Sumber : data primer yang diolah (2006).

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa *person-organization fit* memiliki nilai pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 0.511, kemudian nilai yang terbesar adalah *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan sebesar 0.888.

4.15 Kesimpulan

Pada bab ini telah dilakukan analisis data dan pengujian terhadap 6 hipotesis penelitian sesuai model teoritis yang telah diuraikan pada bab II. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat dibuktikan. Model teoritis telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan mendapatkan hasil yang baik. Selanjutnya uraian mengenai kesimpulan dan implikasi kebijakan atas diterimanya hipotesis-hipotesis tersebut akan dijelaskan dalam bab V.

Tabel 4.14.
Kesimpulan Hipotesis

	Hipotesis	Hasil Uji
H₁	<i>Person-Organization Fit (P-O Fit)</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	Diterima
H₂	<i>Person-Organization Fit (P-O Fit)</i> mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional	Diterima
H₃	<i>Person-Organization Fit (P-O Fit)</i> mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
H₄	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional	Diterima
H₅	Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima
H₆	Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Diterima

Sumber : data primer yang diolah (2006).

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Pembahasan yang akan diuraikan pada bab ini antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan masalah penelitian yang telah diuraikan pada bab I dan bab II. Implikasi teoritis dan kebijakan manajemen yang akan dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang.

5.1 Kesimpulan

Dalam bab I telah dijelaskan bahwa bahwa penerapan *person-organization fit* untuk meningkatkan kinerja karyawan masih merupakan *reserach gap* yang banyak dipengaruhi berbagai variabel situasional (kontijensi). Berdasarkan pendekatan yang dikembangkan oleh para peneliti terdahulu, misalnya Netemeyer (1997), Silverthone (2004), Tepeci (2001) dan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Autry & Daugherty (2002) dan peneliti yang lain, maka dapat dirumuskan variabel-variabel yang memediasi hubungan *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Kedua variabel tersebut telah diuraikan melalui pendekatan lima model penelitian dalam bab II.

Berdasarkan telaah pustaka, pada bab II telah dikembangkan model yang merumuskan secara sistematis 6 (enam) kelompok hipotesis yang akan diuji di dalam penelitian ini, yaitu : H₁: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, H₂: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai

pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, H₃: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, H₄: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, H₅: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, H₆: Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam rangka untuk menguji hipotesis-hipotesis dari bab II secara empiris, maka pada bab III diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh perawat yang ada di Rumah Sakit Islam (RSI) PKU Muhammadiyah, Pekalongan yang telah memiliki pengalaman kerja satu tahun atau lebih, yaitu berjumlah 131 orang.

Sampel yang diperoleh sejumlah 131 responden, namun yang layak dipergunakan sebanyak 120 responden, sedangkan 11 responden yang tidak memenuhi kriteria tidak digunakan karena kesalahan dalam pengisian kuesioner. Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode angket dan wawancara kepada responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) pada *software* Amos 4.0.

Analisis data diuraikan pada bab IV yang memuat data deskriptif responden yaitu 120 responden. Teknik analisis SEM telah digunakan untuk menguji ke enam kelompok hipotesis. Model yang diajukan dapat diterima setelah asumsi-asumsi dasar dari SEM terpenuhi yaitu normalitas dan *standardized residual covariance* $\leq \pm 2,58$. Sementara nilai *determinant of covariance matrix* yang telah dianalisis pada bab

empat juga menunjukkan tidak adanya multikolineritas dan singularitas model terhadap data yang diuji.

Analisis faktor konfirmatori telah dilakukan untuk mengukur unidimensionalitas indikator variabel terhadap konstruk yang dikembangkan pada bab dua. Selanjutnya model pengukuran tersebut dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai model keseluruhan (*full model*). *Full model* terdiri 4 (empat) *latent variable* dan 19 *observed variable* atau indikator. Pengujian model telah memenuhi kriteria *cut of value goodness of fit* yaitu *Chi-square*, *probability*, CMIN/DF, GFI, AGFI, TLI, CFI dan RMSEA. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa keenam hipotesis yang diajukan dapat diterima.

5.1.1. Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis 1 :

Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan kepuasan kerja. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Autry dan Daugherty (2003), Netemeyer (1997), O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) yang menyatakan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi komitmen perusahaan untuk menerapkan *Person-Organization Fit (P-*

O Fit) maka akan semakin memberikan dampak yang lebih baik bagi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Autry dan Daugherty (2003), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan karakteristik obyek penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Autry dan Daugherty (2003), pada industri manufaktur dan jasa memiliki kesamaan dengan karakteristik industri jasa rumah sakit.

5.1.2. Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)* Terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis 2 :

Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan komitmen organisasional. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Valentine et. al, (2002), Vancouver dan Schmit, (1991) O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) yang menyatakan bahwa *Person-Organization Fit (P-O Fit)* berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

5.1.3. Pengaruh *Person-Organization Fit (P-O Fit)* Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3 :

Person-Organization Fit (P-O Fit) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Tepeci (2001), Kristof (1996) yang menyatakan pengaruh yang positif dari *Person-Organization Fit (P-O Fit)* terhadap kinerja karyawan. Interaksi antara variabel *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan kinerja karyawan yang positif, menunjukkan bahwa penerapan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* akan meningkatkan kinerja karyawan. Kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai perusahaan memastikan individu lebih nyaman dan tenang dalam bekerja sehingga hal ini akan berdampak positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai pentingnya aspek *fit* antara nilai individu dengan nilai organisasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

5.1.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Hipotesis 4 :

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.. Hal ini mendukung

dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Vanderberghe dan Lance (1992) yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Di dalam penelitian ini juga membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada komitmennya terhadap perusahaan.

5.1.5. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 5 :

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Mackenzie et. al, (1992) dan Ostroff (1992) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan Hasil pembuktian secara empiris juga telah membuktikan bahwa orang-orang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerja yang dihasilkannya.

5.1.6. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 6 :

Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari uji hipotesis penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Demikian pula

komitmen organisasional mempunyai hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung dan membuktikan secara empiris penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly & Chatman, (1986) dan Bishop (2000), yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif pada organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Di dalam penelitian ini juga membuktikan secara empiris bahwa orang-orang yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi memiliki pengaruh yang kuat pada kinerjanya.

5.2 Implikasi Teoritis

Literatur-literatur yang menjelaskan tentang teori *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, kepuasan kerja, komitmen organisasional telah diperkuat keberadaannya dengan konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas antara variabel tersebut. Berikut ini beberapa implikasi teoritis dari penelitian ini :

1. *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen perusahaan untuk menerapkan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* maka akan semakin memberikan dampak yang lebih baik kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut setelah diuji dilapangan memperkuat secara empiris bahwa *Person-Organization Fit (P-O Fit)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Silverthorne 2004 ; Netemeyer, 1997; O'Reilly, Chatman dan Caldwell, 1991).
2. *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Dalam penelitian ini *Person-Organization Fit (P-O Fit)* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen

organisasional. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Silverthorne (2004), Valentine et. al, (2002), Vancouver dan Schmit, (1991) O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) yang menyatakan bahwa *Person-Organization Fit (P-O Fit)* berpengaruh positif pada komitmen organisasional

3. *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen perusahaan untuk menerapkan dan melaksanakan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan karyawan. Hasil penelitian memperkuat secara empiris penelitian yang dilakukan oleh Tepeci (2001) pada industri jasa restoran dan Kristof (1996) yang menyatakan adanya pengaruh positif dari *Person-Organization Fit (P-O Fit)* terhadap kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, hasil tersebut di lapangan terbukti dan mendukung penelitian yang menyatakan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi (Silverthorne ,2004; Vanderberghe dan Lance, 1992)
5. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini memberikan hasil bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mackenzie et. al, (1992) dan Ostroff (1992).

6. Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya. Hasil tersebut di lapangan memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly & Chatman, (1986), Kristof (1996) dan Bishop (2000).

5.3 Implikasi Kebijakan Manajemen

Berdasarkan hasil penelitian, kelima variabel yang diteliti di dalam penelitian ini ternyata secara signifikan berpengaruh dalam menjelaskan hubungan penerapan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan kinerja karyawan. Implikasi manajerial seharusnya lebih difokuskan pada variabel-variabel tersebut. Dengan demikian hasil penelitian telah menunjukkan melalui kelima model yang diuji tersebut bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan prediktor penting untuk menerapkan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Implikasi dari temuan ini menganjurkan pada pihak manajemen Rumah Sakit Islam (RSI) Muhammadiyah, Pekalongan untuk memberikan perhatian dan perbaikan pada keempat variabel yang berpengaruh tersebut. Beberapa kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Penerapan *Person-Organization Fit (P-O Fit)*

Proses Penerapan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* diperhatikan dan diterapkan secara komprehensif agar tercipta kesesuaian nilai pribadi dan nilai

organisasi yang mendasarkan pada nilai islami, profesionalisme dan sosial, yang meliputi :

- Mendefinisikan kembali visi, misi dan tujuan perusahaan secara jelas, hal ini akan membuat karyawan mengerti kembali akan visi dan misi serta tujuan dari perusahaan. Nilai-nilai organisasi ini harus diketahui, dipercayai, diikuti dan dijaga. Cara yang dapat dipakai untuk mendefinisikan nilai-nilai adalah dengan memasukkannya ke dalam kode etik perusahaan dan *code of conduct*. Jika hal ini dapat dilaksanakan dan diikuti dalam kegiatan sehari-hari maka akan meningkatkan *Person-Organization Fit (P-O Fit)*.
- Rekrutmen dan seleksi dalam mendapatkan karyawan (perawat) baru hendaknya perlu memastikan perawat yang benar-benar mempunyai kompetensi tinggi, disiplin, orientasi pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan, dan nilai islami seperti shidique (dapat dipercaya), amanah (dapat diberi tanggungjawab), dan fathonah (jujur dalam bekerja).
- Penerapan seleksi berdasarkan kompetensi, nilai islami, profesionalisme dan sosial mampu memastikan calon karyawan diseleksi berdasarkan standar yang dibutuhkan dalam organisasi. Alat seleksi lain yang dapat dipakai adalah diagnosis kepribadian (*personality*) dan karakter (*trait*), hal ini diperlukan untuk memastikan hanya kandidat yang memiliki kesamaan nilai perusahaanlah yang akan diterima.

- Sistem kontrak kerja sementara, dapat dipakai untuk memastikan nilai-nilai individu dari masing-masing calon karyawan sejalan dengan standar perusahaan, sebelum mereka dapat diangkat sebagai karyawan tetap.
- Rekrutmen tidak hanya didasarkan untuk memperoleh kandidat yang berkompotensi tinggi di bidangnya tetapi perlu diperhatikan pula kesesuaian dengan kerja (*person-job fit*), lingkungan (*person enviromental fit*) dan memandang bekerja sebagai ibadah dan melakukan pelayanan kesehatan yang Islami, profesional dan bermutu dengan tetap peduli pada kaum dhu'afa..
- Training-training dapat dilakukan untuk menyetarakan perbedaan kompetensi pada masing-masing individu. Kompetensi dalam setiap pekerjaan harus dibangun dan penilaian dari kompetensi individu harus disejajarkan dengan Rumah Sakit lain sebagai *benchmark*.
- *Soft skill* dari masing-masing karyawan perlu ditingkatkan, karena industri jasa medis memerlukan *Soft skill* yang tinggi seperti orientasi hasil dan tujuan, kerja sama tim dan pemecahan terhadap masalah.
- Mengingat pentingnya *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, perlu adanya penegakan disiplin untuk pelanggaran terhadap hal-hal yang tidak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan (nilai islami, profesionalisme dan sosial). Penerapan sistem *reward and punishment* dapat dipakai untuk hal ini.

2. Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja

Kebijakan yang perlu diambil pihak manajemen dalam hubungannya dengan kepuasan kerja adalah :

- Sistem penggajian,

Dalam melakukan sistem penggajian, hendaknya dilakukan secara adil, maksudnya yaitu gaji yang dibayarkan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan pekerjaan (*Internally Equitable*) dan mempunyai nilai kompetitif di pasar (*Externally Equitable*).

- Promosi / Kesempatan untuk maju,

Praktek dan kebijakan promosi yang dilakukan perusahaan hendaknya bersifat adil bukan berdasarkan *like and dislike*, karena promosi memberikan peningkatan pribadi, tanggungjawab dan status. Individu yang merasa bahwa keputusan promosi yang telah ada berlaku dengan baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya.

- Kondisi kerja,

Kondisi kerja harus memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, hal ini akan berdampak pada kepuasan kerja seseorang. Program kesehatan dan keselamatan kerja perlu ditingkatkan.

- Kompetensi atasan

Sebagian karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, membrikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai, bijaksana dalam bertindak dan mendorong bawahan untuk maju,

mendengarkan pendapat bawahan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila hal ini diaplikasikan dalam kegiatan kerja sehari-hari.

3. Upaya peningkatan komitmen organisasi.

Komitmen organisasi adalah variabel yang memediasi hubungan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dengan kinerja karyawan. Kebijakan yang perlu diambil pihak manajemen dalam hubungannya dengan komitmen organisasional adalah :

- Sistem kompensasi dan *benefit* lainnya, perlu didesain sedemikian rupa untuk disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Dengan hal tersebut diharapkan akan meningkatkan komitmen karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja.
- Perencanaan Karir (*Career Planning*), harus didesain dan dikembangkan secara jelas dan nyata, sehingga karyawan merasa masa depan dalam organisasi terjamin.
- Program perencanaan pensiun, beasiswa, training dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi dapat memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi

5.4 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain bahwa di dalam penelitian ini pemilihan sampel yang tidak acak, kemungkinan juga dapat mengurangi kemampuan generalisasi temuan yang dihasilkan oleh penelitian ini. Responden penelitian terbatas pada para perawat di RSI PKU Muhammadiyah, Pekalongan.

Penelitian ini kemungkinan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan pada para karyawan di perusahaan manufaktur dan perdagangan atau berdasarkan pada tipe kepemilikan: perusahaan asing atau perusahaan domestik. Latar belakang pendidikan dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan dalam instrumen. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen yang mendasarkan pada persepsi jawaban responden akan dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuesioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

5.2. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang lebih luas, yaitu tidak hanya pada perawat di rumah sakit saja, melainkan dapat diperluas pada industri lain yang dijadikan penelitian.

Pemakaian indikator atau *observed variable* hendaknya lebih banyak dan sebaiknya disesuaikan dengan kondisi obyek penelitian yang bersangkutan. Variabel lain yang diduga berpengaruh di dalam pencapaian kinerja karyawan dapat dijadikan alternatif penelitian dimasa datang berkaitan dengan penerapan *person-organization fit* seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Daftar Pustaka

- Arbuckle, J. L. 1997, **Amos Users' Guide. Version 3.6**, Chicago : Smallwaters Corporation.
- Autry, C. W., Daugherty, P.J., 2003. Warehouse operation employees: linking person-organization fit, job satisfaction and coping response. **Journal of Business Logistic**, Vol. 24, 1, 171-197
- Bateman, T.S, and Strasser, 1984, “ A longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment ”, **Accademy Management Journal**,27, No.1, 95-112
- Bateman, T.S and Organ D.W. 1983. *Job* Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizienship, **Academy of Management Journal**, 24
- Benkoff, Birgit. 1997. Ignoring Commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. **Journal of Human Resource** Vol. 50 No. 6
- Bishop, W.J., 2000. Support, Commitment and Employee Outcomes in a Team Environment, **Journal of Management**, 18
- Bishop W.J, Scott, K. D., & Casino, L. S., 1997. The Differential Effect of Team Commitment and Organizational Commitment on Job Performance and Intent to Quit. **Academy of Management Journal**,
- Bowen D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. 1991. Hiring for the organization, not the job. **Academy of Management Executive**, 5 (4), 35-49.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. 1991. Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector. **Public Personnel Management**, 20 (1), 195-205.

- Bretz, R. D. Jr., & Judge, T. A. 1994. Person-organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure, and career success. **Journal of Vocational Behavior**, 44, 32-54.
- Cable, D., & Judge, T. A. 1994. Pay preferences and job search decisions: a person organization fit perspective. **Personnel Psychology**, 47, 317-348.
- Cable, D., & Judge, T. A. 1997. Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. **Journal of Applied Psychology**, 82 (4), 546-561.
- Chatman, J. A. 1989. Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, 14 (3), 333-349
- Chatman, J. A. 1991. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cooper, Donald R. and C. William Emory. 1999. **Metode Penelitian Bisnis**. Erlangga, Jakarta.
- Ferdinand, A.T. 2005. **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Hair, J. F., Jr., et. al. 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey
- Hackett, R.D., Bycio ,P., & Hausdorf, P.A., 1994. Further Assesment of Meyer and Allens (1991) Three-Component Model of Organizational Commiment. **Journal of Applied Phsychology**. 79 (1):15-23
- Hambleton, Andrew J, Kalliath, Thomas, Taylor, Paul., 2000 Criterion-related validity of a measure of person-job and person-organization fit. New Zealand Journal of Psychology. Download at www.findarticle.com
- Iafaldano, M. T., Muchinsky, P. M. 1985. Job satisfaction and job performance: A meta Analysis. **Psychological Bulletin**, 97, 251-273

- Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. (1992). Effects of work values on job choicedecisions. **Journal of Applied Psychology**, 77, 261-271
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. **Personnel Psychology**, 50, 359-393.
- Kreitner, Robert & Angelo Konicky, 2003. **Perilaku Organisasi**. PT. Salemba Empat Jakarta
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology** 49, 1-49.
- Kay, Lovelace, Benson Rosen. Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, Sept-Oct, 1996 Download at www.findarticle.com
- Lum, Lille, John Kervin, Kathleen Clark, Frank Reid & Wendy Sola. 1998. Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment. **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 19, 305-320
- Mackenzie, S. B, Podzakoff, P.M, Ahearne, M., 1998. some possible antecedent and consequence in role and extra role salesperson performance. **Journal of Marketing**. Vol. 62 p. 87-98
- Mas'ud, Fuad. 2004. **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**. Badan Penerbit Uniiversitas Diponegoro. Semarang
- Mathis, Robert.L, & John Jackson, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT. Salemba Empat. Jakarta
- Mathieu, J.E., Zajac, D., 1990, A Review of meta analysis of the antecedents , corellates, and consequences of organizational commitment: abstract. **Psychological Bulletin**, 108
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its

- relationship to individual outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 74 (3), 424-432.
- Meyer, JP, & Allen N.J, 1991, A Three Component Conceptualization of organizational Commitment, **Human Resource Management Review**
- Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W., Porter. 1979, The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior* 13, 84 - 100.
- Netemeyer, R.G, Boles, S. B., Mckee, D. O. 1997. An Investigation Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context, **Journal of Marketing**, Vol. 61, pp. 85-98
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, 34 (3), 487-516
- Ostroff, Cheri, 1992. The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance: an Organizational Level Analysis, **Journal of Applied Psychology**, 77 (6), 63-74
- Robbins, Stephen, 2001. **Perilaku Organisasi. (Organizational Behaviour)** PT.Prehalindo, Jakarta.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. **Personnel Psychology**, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: an update. **Personnel Psychology**, 48, 747-773.
- Sekiguchi, Tomoki. 2004. Person Organization Fit and person Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature. **Osaka Keidai Ronshu**, Vol. 54 No. 6, 179-196
- Sheridan, J. E. 1992. Organizational culture and employee retention. **Academy of Management Journal**, 35 (5), 1036-1056.
- Shore, L.M., Barkdale, K.S. 1995. Managerial Perceptions of employee Commitment to the Organization. **Academy of Management Journal**. 38

- Silverthorne, Colin. 2004. The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. **The Leadership & Organization Development Journal**, 25, (7), 592-599
- Tepeci, Mustapha. 2001. **The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry**. A Thesis in Man-Environment Relations. The Pennsylvania State University. The Graduate School of Hotel, Restaurant and Recreation Management. Download at www.google.com
- Turban, D. B., & Keon, T. L. 1993. Organizational attractiveness: an interactionist perspective. **Journal of Applied Psychology**, 78, 184-193.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M., 2002. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. **Journal of Business Ethics**, 41, 349-360
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. 1991. An exploratory examination of person organization fit: organizational goal congruence. **Personnel Psychology**, 44, 333-352.
- Vandenberg, R.J., & Lance, C.E. 1992. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment **Journal of Management**. 18: 153-167.
- Vandenberghe, C. 1999. Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. **Journal of Organizational Behavior**, 20, 175-184.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden R. 1997, Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange : **Academy of Management Journal**. 40 (1): 82-111
- Zikmund, W. G. 1994, **Business Research Method**, (Fourth ed.) : The Dryden Press, Harcourt College, Publisher.